



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

OPTIMALIZACE PROCESŮ VE SLUŽBÁCH

PROCESS OPTIMIZATION IN SERVICES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Javůrková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Lucie Javůrková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Optimalizace procesů ve službách

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza stávajícího stavu řízení procesů ve společnosti
Návrh řízení procesu instalace služeb
Zhodnocení přínosů návrhu řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je návrh procesů instalace služeb, který povede k jejich zeštíhlení a podpoře rozhodování v informačních systémech společnosti.

Základní literární prameny:

CARDA, Antonín a Renáta KUNSTOVÁ. 2003. Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 155 s. ISBN 80-247-0666-0.

DLOUHÝ, Martin. 2007. Simulace podnikových procesů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 201 s. ISBN 978-80-251-1649-4.

JUROVÁ, M. a kol. 2016. Výrobní a logistické procesy v podnikání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 254 s. ISBN 978-80-247-5717-9.

ŘEPA, Václav. 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. Zlepšování podnikových procesů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou a optimalizací procesu instalace služeb ve vybrané firmě. Obsahuje obecnou charakteristiku procesu a zaměřuje se na zlepšení služeb zákaznického servisu. V práci je popsána procesní mapa a detailní popis procesů na oddělení Provozu služeb a zákaznických řešení. Návrh řeší zlepšení procesů za cílem větší spokojenosti zákazníků.

Abstract

This Bachelor's thesis focuses on analysis of process optimization and installation of services in particular company. Thesis contains common characteristic of process and focuses on improving of customer service. Thesis describes process mapping and detail description in operation department and customer service. This project offers improvement in process with goal to achieve higher quality and customers' happiness.

Klíčová slova

proces, optimalizace, štíhlá administrativa, podnikové procesy, procesní mapa

Key words

process, optimization, lean administration, business processes, process map

Bibliografická citace

JAVŮRKOVÁ, L. *Optimalizace procesů ve službách*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 81 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Můj obrovský vděk patří paní Ing. Zdeňce Videcké, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za její cenné a odborné rady i čas. V neposlední řadě patří moje poděkování rodině, přátelům a známým, kteří mě při psaní této práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Procesy a jejich optimalizace.....	13
2.1.1 Optimalizace procesů.....	17
2.2 Řízení procesů.....	17
2.2.1 Metody řízení procesů.....	18
2.3 Štíhlý podnik.....	20
2.3.1 Štíhlá administrativa.....	21
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	24
3.1 Řízení společnosti.....	24
3.2 Organizační struktura podniku.....	24
3.3 Globální analýza.....	27
3.3.1 Řídící procesy společnosti.....	29
3.3.2 Hlavní procesy společnosti.....	32
3.3.3 Podpůrné procesy společnosti.....	39
3.3.4 Podnikový informační systém.....	44
3.4 Detailní analýza.....	46
3.4.1 Proces instalace služeb.....	46
3.4.2 Nabídky a zákaznická řešení.....	46
3.4.3 Řízení dodání a zajištění služeb.....	49
3.4.4 Zhodnocení analytické části.....	57
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	58
4.1 Návrh zpracování předávacích protokolů.....	58
4.1.1 Návrh změny procesu (změny činností procesu).....	58

4.1.2	Návrh změny odpovědností	60
4.1.3	Návrh podpory řízení procesu.....	61
4.1.4	Návrh obrazovky tabletu.....	63
5	ZHODNOCENÍ NÁVRHU	67
5.1	Pořizovací náklady	67
5.2	Provozní náklady.....	68
5.3	Přínosy optimalizace	68
5.4	Úspora nákladů.....	69
5.5	Výsledek návrhu.....	70
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	76
	SEZNAM GRAFŮ	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

V dnešní době je pro udržení konkurenceschopnosti firmy velmi důležité neustálé zlepšování podnikových procesů. Tím, že podniky své procesy optimalizují, se stávají výkonnějšími. Optimalizovaný proces je rychlejší a levnější. Podnikové procesy je důležité optimalizovat nejen ve výrobních podnicích, ale i ve firmách poskytujících služby.

Tato bakalářská práce bude zaměřena na optimalizaci procesů právě ve firmě poskytující služby. Jedná se o firmu, která na jedné straně poskytuje služby svým zákazníkům a na druhé straně řeší i poruchy těchto služeb. Konkrétně se práce bude zabývat optimalizací procesu Instalace služeb.

Mé návrhy řešení budou založeny na tom, aby firmě pomohly poskytovat služby rychleji a dosáhlo se větší spokojenosti zákazníků. Návrhy by měly napomoci tomu, aby byla usnadněna práce technikům a bylo dosaženo úspor v určitých oblastech. Mělo by to napomoci větší efektivitě poskytovaných služeb a tím i udržení spokojenosti zákazníků.

Celá práce bude rozdělena do tří vzájemně navazujících částí – teoretické, analytické a návrhové. Teoretická část bude obsahovat základní pojmy, které jsou potřebné pro objasnění dané problematiky. Od samotného pojmu Proces a jeho optimalizace až po problematiku Štíhlého podniku a hlavně Štíhlé administrativy. Z důvodu, že bude práce zaměřena na optimalizaci procesů ve firmě poskytující služby, je problematika štíhlé administrativy poměrně důležitá.

V analytické části bude nejprve popsána organizační struktura společnosti. Dále bude analytická část rozdělena na dvě části – globální analýzu a detailní analýzu procesů ve společnosti. Globální analýza bude provedena na základě procesní mapy společnosti. Budou podrobně popsány jednotlivé procesy, které jsou rozděleny na hlavní, podpůrné a řídicí. Detailní analýza se pak zaměří konkrétně na proces Instalace služeb, který bude podrobněji popsán. Na základě těchto analýz budou identifikována slabá místa a problémy v procesu Instalace služeb, na které je potřeba se zaměřit.

Návrhová část bude zaměřena na moje vlastní návrhy řešení slabých míst a problémů v procesu, které budou identifikovány v předchozí kapitole. Nakonec bude celý můj návrh zhodnocen.

Zhodnocení návrhu bude zaměřeno na ekonomickou stránku. Bude obsahovat pořizovací a provozní náklady, jaké by společnost musela vynaložit pro zavedení návrhu. Dále bude kapitola obsahovat přínosy optimalizace a bude vyčíslena úspora peněz v určitých oblastech, která by nastala, pokud by se společnost rozhodla zavést kroky z mého návrhu.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je optimalizace procesů v oddělení provozu ve společnosti poskytující služby s cílem zvýšení spokojenosti zákazníka. Cílem optimalizace procesů je zkrácení doby vyřízení požadavku zákazníka.

Návrh vychází z globální a detailní analýzy procesů, která identifikuje ztráty analyzovaných procesů. Odstranění ztrát pak povede k zeštíhlení procesu. Digitalizace procesu pak vede k podpoře práce techniků při instalaci služeb nebo servisních zásazích.

Úkolem bude zanalyzovat, vyhodnotit a navrhnout optimalizaci procesů v oddělení provozu služeb. Řešení bude vycházet z globální a detailní analýzy procesů ve společnosti. Na základě analýz se budu snažit vytvořit koncept řešení, který by mohl sloužit pro rozvoj firmy a také pro neustálé zlepšování procesů.

Dílčí cíle práce jsou následující:

- na základě literárních zdrojů zpracovat teoretická východiska podnikových procesů, optimalizace podnikových procesů, procesně řízené organizace,
- vypracovat globální a detailní analýzu podnikových procesů a nalézt slabá a úzká místa v procesu,
- na základě těchto slabých míst navrhnout zlepšení,
- zhodnotit přínosy a rizika zavedených zlepšení pro podnik.

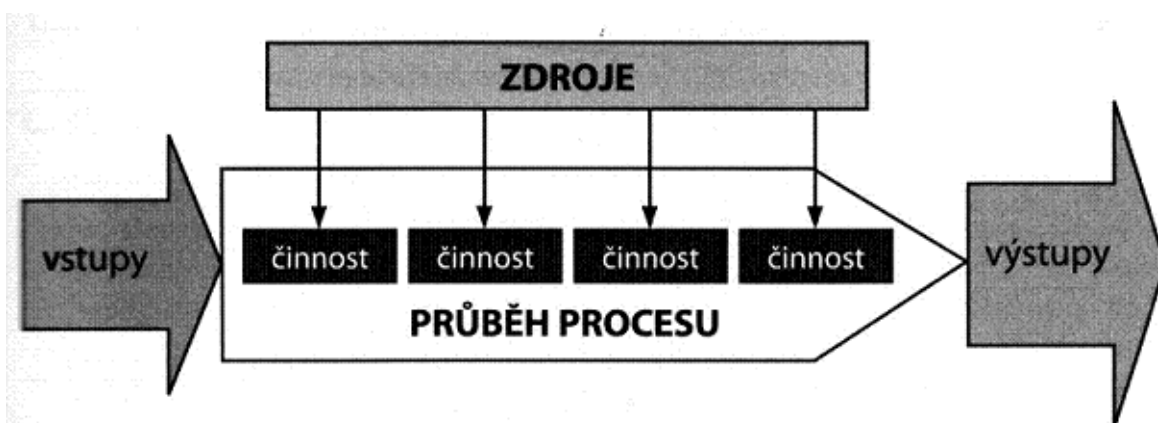
Při zpracování bakalářské práce byly použity metody globální a detailní analýzy. Globální analýza představuje v bakalářské práci popis procesní mapy společnosti a rozbor jednotlivých procesů. Detailní analýza je v bakalářské práci zaměřena na konkrétní proces, který je v dalších kapitolách optimalizován.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola obsahuje teoretická východiska dané problematiky. Nejprve se zaměřím na proces jako pojem, dále členění procesů, potom zlepšování podnikových procesů a nakonec jejich optimalizace a řízení. Poté budu velkou část věnovat tématu štihlá administrativa, které je pro tuto práci důležité z toho důvodu, že se nejedná o výrobní firmu, ale o firmu poskytující služby.

2.1 Procesy a jejich optimalizace

V odborné literatuře existuje celá řada definic pojmu proces. Většina z nich jsou dost podobné definici dle ČSN EN ISO 9001:2001, která uvádí, že „proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy“, grafické znázornění je na Obr. 1



Obr. 1: Schéma procesu (Grasseová M. a kol., 2008, s. 7)

Charakteristiky procesu

Mezi základní charakteristiky procesu patří cíl, měřitelné ukazatele, vlastník procesu, zákazník, vstupy, zdroje, výstup, riziko procesu, regulátory řízení, činnosti, vymezený začátek, konec a rozhraní procesu (Grasseová M. a kol., 2008, s. 9).

Cílem procesu definujeme to, kam má proces směřovat. Cíl by měl také přispívat k naplnění cíle a poslání celé organizace. Definice cílů musí tedy začít na úrovni nejvyššího managementu společnosti. To znamená, že na základě vize společnosti

se vytvoří strategické cíle a určí strategie. Ze strategie organizace se pak vytvoří jednotlivé specifické cíle (Grasseová M. a kol., 2008, s. 9).

Měřitelným ukazatelem posuzujeme, jak se procesu daří plnit cíl (Grasseová M. a kol., 2008, s. 9).

Vlastník procesu odpovídá za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobé efektivní fungování, monitorování výkonnosti procesu, správu, systematické zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu (Grasseová M. a kol., 2008, s. 10).

Pro **zákazníka** procesu jsou výsledky procesu určeny, je to tedy tzv. odběratel výstupu procesu. Může jím být osoba, organizace nebo následující proces. Zákazníky členíme na interní a externí (Grasseová M. a kol., 2008, s. 10).

Vstupy využíváme při spuštění procesu, je k nim přidána hodnota. Jsou získávány z výstupů předcházejících procesů nebo od dodavatelů (Grasseová M. a kol., 2008, s. 10).

Výstup je výsledkem procesu, který je předán zákazníkovi. Může to být výrobek nebo služba. Výstup z procesu musí být shodný se vstupem do následujícího procesu (Grasseová M. a kol., 2008, s. 10).

Riziko procesu je možnost, že při realizaci procesu nastane určitá nahodilá událost vedoucí ke vzniku škody a to může ohrozit výsledek procesu a dosažení cíle procesu (Grasseová M. a kol., 2008, s. 11).

Regulátory řízení jsou závazná a platná pravidla, které je nutné respektovat a dodržovat při provádění procesu. Mezi regulátory patří zákony, vyhlášky, normy, rozkazy apod (Grasseová M. a kol., 2008, s. 11).

Činnost je sled úkolů, které jsou vykonávány zpravidla v rámci jedné organizační jednotky a mají na výstupu jeden měřitelný výrobek/službu (Grasseová M. a kol., 2008, s. 12).

Členění procesů

Členit procesy můžeme z různých hledisek. Nejčastější členění je z hlediska důležitosti a účelu procesu. To nám umožňuje získat základní přehled o procesech z hlediska

přidávání hodnoty pro externího zákazníka, ve vztahu k poslání organizace (Grasseová M. a kol., 2008, s. 13).

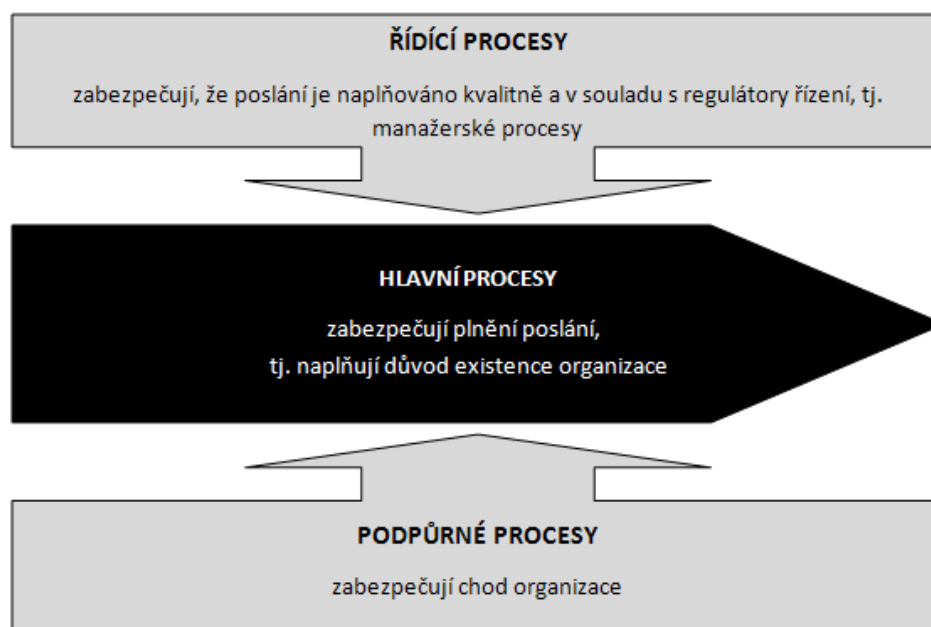
Členění z hlediska důležitosti a účelu procesu se skládá ze tří základních kategorií procesů – hlavní procesy, řídicí procesy a podpůrné procesy.

Hlavní / klíčové procesy jsou takové procesy, které vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka. Hlavní procesy zabezpečují splnění poslání organizace (Grasseová M. a kol., 2008, s. 13).

Řídicí procesy přímo navazují na hlavní procesy. Tyto procesy zabezpečují, že poslání společnosti je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení. Vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů - zajišťují integritu a fungování organizace (Grasseová M. a kol., 2008, s. 13).

Podpůrné procesy zabezpečují samotný chod organizace. Vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (Grasseová M. a kol., 2008, s. 14).

grafické znázornění je na Obr. 2



Obr. 2: Základní členění procesů (Grasseová M. a kol., 2008, s. 14)

Zlepšování podnikových procesů

Jedná se o činnost, která je zaměřena na zkoumání chování procesů, odhalování příčin problémů spojených s jejich plynulým chodem, s produktivitou nebo kvalitou výstupů procesů (Svozilová, 2011, s. 19).

Zlepšování podnikových procesů je v dnešní době nezbytnou součástí pro udržení firmy na trhu. Podniky jsou nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažovat o zlepšování svých procesů. Protože je jasné, že pokud zákazník nedostane, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem (Řepa, 2006, s. 13).

Jako definici můžeme uvést:

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“ (Svozilová, 2011, s. 19)

Podniky mají možnost zlepšovat své procesy dvěma způsoby:

- průběžné zlepšování,
- Business Process Reengineering (BPR).

Průběžné zlepšování podnikových procesů

„Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplynuvších podnětů k jeho zlepšování. Můžeme zde mluvit o jakémsi „přirozeném procesním přístupu.“ (Řepa, 2006, s. 14)

Základem tohoto přístupu je popis současného stavu procesu. Potom následuje stanovení základních ukazatelů k měření, které plynou z potřeb zákazníků. Soustavným sledováním chodu procesu identifikujeme příležitosti k jeho zlepšení, které je třeba dát do vzájemných souvislostí a potom je jako celek implementovat. Provedené změny v procesu je třeba následně dokumentovat – tím se dostáváme opět na počátek celého cyklu. Jde tedy o cyklické (v principu nekonečné) opakování procedury a proto se také hovoří o průběžném – soustavném – zlepšování podnikových procesů (Řepa, 2006, s. 14).

BPR

Kvůli čím dál větší konkurenci na trhu vznikla potřeba jiného přístupu zlepšování podnikových procesů. Aby podniky zůstaly konkurenceschopnými, musely dotahovat metody rychlého zlepšení svých procesů, začaly vyžadovat dramatické změny, které byly nutné hned (Řepa, 2006, s. 14).

Business Process Reengineering (Reengineering podnikových procesů) je jedním z přístupů k dramatickým změnám a zlepšení (Řepa, 2006, s. 14).

Tato metoda předpokládá, že současný podnikový proces je zcela nevyhovující, nefunguje, je špatný a je potřeba ho od počátku změnit (Řepa, 2006, s. 14).

Dvě klasické definice BPR zní takto: „*BPR je analýza a návrh workflow procesů v rámci jedné organizace nebo mezi organizacemi*“, respektive „*BPR je kritická analýza a radikální přepracování existujících podnikových procesů pro dosažení výrazného zlepšení ve výkonových měřítkách*“. (Carda, Kunstová, 2003, s. 53)

2.1.1 Optimalizace procesů

Optimalizace je proces výběru nejlepší a nejvhodnější varianty z množství možných jevů (slovník-cizích-slov.abz.cz).

V podnikové praxi očekáváme takovou situaci, kdy existuje několik variant uspořádání systému a pomocí optimalizace vybereme tu nejlepší variantu. „*Nejlepší znamená optimální z hlediska zvoleného kritéria*.“ (Dlouhý, Fábry, Kuncová, Hladík, 2007, s. 51)

Prvním impulsem k optimalizaci jsou vždy impulsy přicházející z trhu. Transformace vstupů na výstupy musí probíhat co nejefektivněji (Luňáček, Heralecký, 2009, s. 69).

2.2 Řízení procesů

„*Řízení procesu je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesů*.“ (Svozilová, 2011, s. 18)

Z definice vyplývá, že řízení procesů je tedy souhrnem všech činností, které se zabývají každodenním korigováním a usměrňováním procesních toků, kontrolou výkonnosti a kvality, hodnocením dosažených výsledků v porovnání s odpovídajícími potřebami a plánem, a následnou optimalizací výkonu procesů v organizaci (Svozilová, 2011, s. 18).

K automatizaci řízení procesů jsou stále častěji používány programy specializující se na směřování toku činností. Tyto programy jsou vytvořeny tak, že vygenerují množství údajů o současném procesu a vytváří tak bohatou základnu dat pro zlepšování výkonnosti a odstraňování skrytých rezerv procesů (Svozilová, 2011, s. 18 – 19).

K řízení procesů v organizaci existují tři základní přístupy – funkční, procesní a projektový.

Funkční přístup

Vychází z tradiční dělby práce podle specializace. Tento přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. Práce je tak rozdělena mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (managementmania.com).

Procesní přístup

Dává do popředí toky činností, které jdou napříč organizací, tedy procesy (zejména opakované procesy) (managementmania.com).

Podle Řepy (2012, s 17) se procesním řízením rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business procesy hrají klíčovou roli.

Projektový přístup

Jedná se o přístup řízení, který je uplatňován na projekty. Tedy takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné (managementmania.com).

2.2.1 Metody řízení procesů

„Metody řízení procesů jsou zaměřeny na správné nastavení procesů v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů.“ (managementmania.cz)

Existuje jich celá řada, jako například:

BCM (Business Continuity Management)

Jedná se o manažerskou disciplínu k efektivnímu zvládnutí krizových situací. Zaměřuje se na identifikaci potenciálních dopadů, které hrozí organizaci po havárii, a která vytváří rámec pro zajištění určité míry odolnosti a schopnosti reagovat na neočekávané události. Tím umožňuje chránit nejen klíčové procesy organizace, ale i její globální zájmy (Haluzík, 2007).

Six Sigma

„Metoda Six Sigma je úplný a flexibilní systém dosahování, udržování, a maximalizace obchodního úspěchu. Six Sigma je zejména založena na porozumění potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a obslužných procesů.“ (Pande, Neuman, Cavanagh, 2002, s. IX)

Demingův cyklus PDCA

Jedná se o jednoduchou metodu zlepšování, pomocí které můžeme řídit jakoukoli změnu a jakýkoli plán.

Cyklus PDCA má 4 fáze:

1. P – Plan – sestavení plánu (co a jak chceme zlepšovat),
2. D – Do – zavedení plánu do praxe,
3. C – Check – přezkoumání, zda bylo dosaženo cílů a požadovaných výsledků,
4. A – Act – provedení opatření ke zlepšení či opakovanému dosažení výsledků
(Grasseová M. a kol., 2008, s. 79 - 80).

DMAIC – cyklus zlepšování

Jedná se o jeden z nástrojů metody Six Sigma a jde o cyklus zlepšování s následujícími fázemi: Define – Measure – Analyze – Improve – Control (Svozilová, 2011, s. 89).

BPM (Business Process Managemet)

BPM je disciplína, která integruje obchodní a IT perspektivy. Konečným cílem je zlepšení podnikatelské činnosti organizace (vom Brocke, J., Mathiassen, L. & Rosemann, 2014).

2.3 Štíhlý podnik

Štíhlost podniku znamená dělat jen takové činnosti, které jsou potřebné. Dělat tyto činnosti správně hned napoprvé, rychleji než ostatní a utrácet přitom méně peněz. Štíhlost je hlavně o zvyšování výkonnosti firmy. A to tím, že na dané ploše dokážeme vyprodukovat víc než konkurenti, že s daným počtem lidí a zařízení vyrobíme vyšší přidanou hodnotu oproti konkurenci, v daném čase vyřídíme víc objednávek a na jednotlivé podnikové procesy a činnosti spotřebujeme méně času. Štíhlost podniku je v tom, že děláme to, co požaduje náš zákazník, a to s minimálním počtem činností, které hodnotu výrobku nebo služby nezvyšují. „*Být štíhlý tedy znamená vydělat víc peněz, vydělat je rychleji a s vynaložením menšího úsilí.*“ (Košturiak, Frolík, 2006, s. 17)

Kaizen

Slovo kaizen znamená změna k lepšímu a je v této souvislosti velmi důležité. Jde o způsob myšlení, filozofii života, která nám říká, že zítra musí být lépe než dnes. Kaizen se týká hlavně nás samotných, při zdokonalování musíme začít nejdříve u sebe, potom můžeme zlepšovat vztahy a spolupráci se svými spolupracovníky a nakonec zlepšovat věci a procesy okolo sebe (Košturiak, Frolík, 2006, s. 17).

Plýtvání

Klíčovým pojmem ve filozofii štíhlého podniku je plýtvání. „*Plýtvání je všechno, co zvyšuje náklady výrobku nebo služby bez toho, aby zvyšovalo jejich hodnotu.*“ (Košturiak, Frolík, 2006, s. 19)

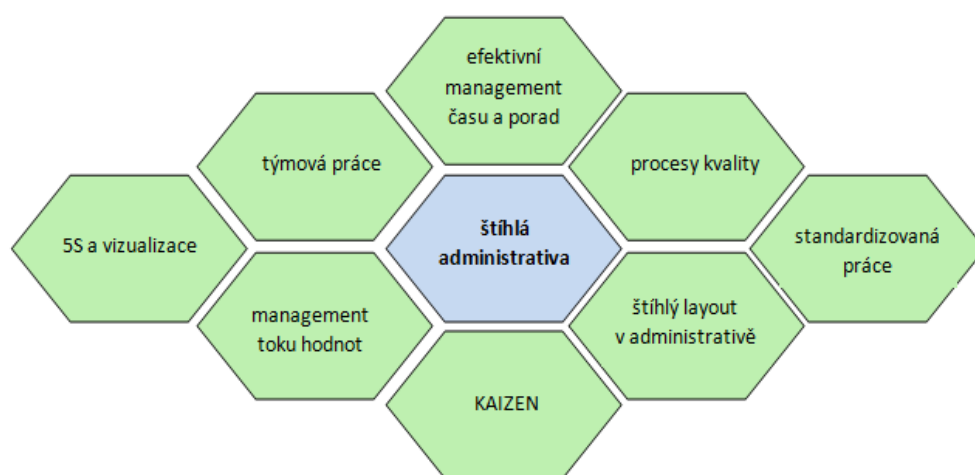
Existuje mnoho podniků, které umějí splnit požadavky svých zákazníků. Štíhlé podniky to však dokážou s minimálním plýtváním. Pokud chceme v organizaci vydělávat peníze rychleji a efektivněji než konkurence, nemůžeme pojem lean omezit pouze na výrobní procesy (Košturiak, Frolík, 2006, s. 20).

Štíhlý podnik zahrnuje štíhlou výrobu, štíhlou logistiku, štíhlý vývoj a štíhlou administrativu. V dalších kapitolách se budu zabývat právě pojmem štíhlá administrativa.

2.3.1 Štíhlá administrativa

Cílem štíhlé administrativy je vytvořit efektivně a stabilně fungující procesy, které organizaci umožní dosahovat vysoké produktivity, požadované kvality a maximálního výkonu administrativních činností v daném procesním čase. Především by se mělo odhalit a odstranit plýtvání a klíčové je naučit se toto plýtvání vidět (businessinfo.cz).

Mohli bychom tedy říct, že štíhlá administrativa je soubor nástrojů na eliminaci plýtvání v administrativě (ipaczech.cz).



Obr. 3: Štíhlá administrativa (Košturiak, Frolík, 2006, s. 35)

Mnoho výrobních podniků se pustilo do budování „štíhlých systémů“, které se zaměřují především na výrobu, logistiku a k nim spádové procesy (Stöhr).

Z výzkumu v podnicích vyplývá, že činnosti v oblasti administrativy tvoří více než 50 % průběžné doby zakázky. Příčinou jsou především komunikační problémy mezi odděleními, se zákazníky a dodavateli. Dále nerovnoměrný chod zakázek a kolísající zatížení jednotlivých oddělení, velké zásoby nevyřízených položek, množství neproduktivních porad, velké vzdálenosti mezi odděleními, chybějící synchronizace administrativních procesů, problémy software – propojení, funkčnost, poruchy, nekompatibilita, atd. (Košturiak, Frolík, 2006, s. 34).

Mezi hlavní cíle štíhlé administrativy patří krátké průběžné časy zakázek, nízké zásoby a přehledné procesy, bezchybné procesy a vyšší efektivnost administrativních procesů (Košturiak, Frolík, 2006, s. 34).

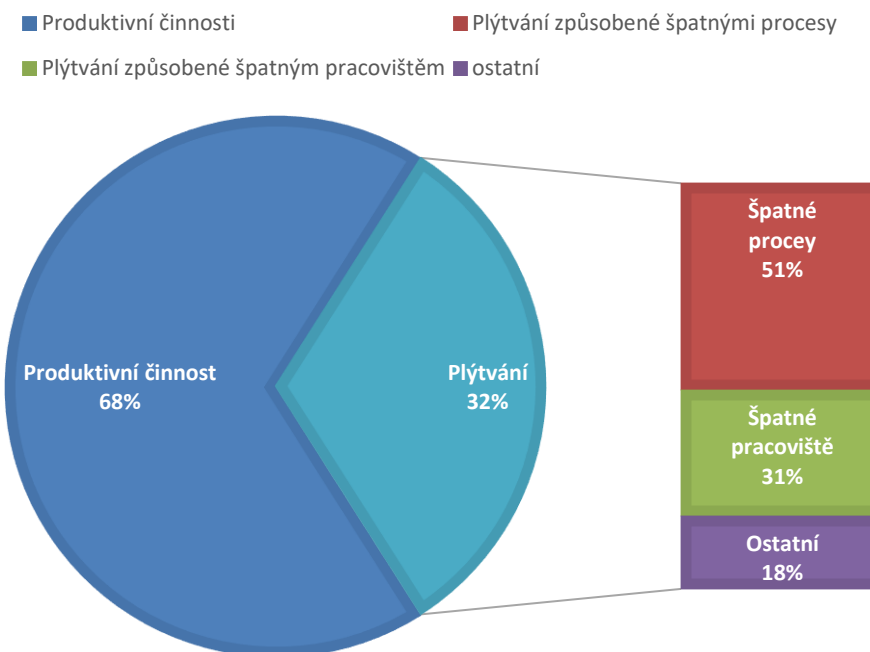
Plýtvání v administrativě

Jak už jsem zmiňovala v předešlé kapitole, plýtvání je klíčovým pojmem ve filozofii štíhlého podniku. Košturiak a Frolík (2006) uvádí jako hlavní formy plýtvání v administrativních činnostech:

- **nadbytek informací, jejich příprava a zpracování** (poskytování více informací, než zákazník potřebuje; vytváření zpráv a dokumentů, které nikdo nečte; zbytečné kopie),
- **přeprava zbytečných informací** (přenášení dokumentů k podpisu nebo kopírování, přenášení šanonů),
- **zbytečný pohyb na pracovištích** (chození ke kopírce, hledání podkladů),
- **složité postupy nebo nesprávná práce** (byrokratické směrnice, špatné nastavení software, duplicitní kopie, znovu zadávání dat, zábava na internetu),
- **zásoby** (na stolech, v odpadkových koších, v počítačích, položky čekající na zpracování, nepřečtené e-maily, nepotřebná databáze),
- **chyby** (v papírech a IS, chybná data, nečitelné faxy).

KAIZEN institut provedl výzkum, ze kterého vyplývá, že plýtvání v administrativních činnostech přesahuje 30 % (znázorněno na Graf 1).

POMĚR MEZI PRODUKTIVNÍ ČINNOSTÍ A PLÝTVÁNÍM V ADMINISTRATIVNÍCH PROCESECH



Graf 1: Plýtvání v administrativě – příklady plýtvání (Vlastní zpracování dle Lean Office 2006, IPA Fraunhofer a KAIZEN Institute)

Pro odstranění plýtvání v administrativě můžeme využít celou řadu průmyslových metod, které se využívají ve výrobních procesech. Výzkum, který prováděla společnost Fraunhofer IPA ve spolupráci s KAIZEN institute Deutschland, zjišťoval, jaké z metod používaných ve výrobních procesech je vhodné použít v administrativě. Na prvních místech se vyskutují metody týkající se standardizace procesů, pořádku, zlepšování a mapování procesů. Tyto čtyři přístupy lze v oblasti administrativy velmi efektivně, jednoduše a rychle aplikovat (Stöhr).

Implementovat principy štíhlé administrativy obvykle znamená velkou změnu pro organizaci. Tato změna se týká především myšlení lidí. Změnu můžeme považovat za proces, který by měl věnovat dostatečnou pozornost vyvolání nutnosti změny, sestavení koalice prosazující změny, sdílení a komunikace vize, zapojení širokého okruhu pracovníků, umožnění rychlých a malých vítězství, podpoře úsilí k dalším změnám a zavedení nových přístupů v organizaci (businessinfo.cz).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část je rozdělena na globální a detailní analýzu. V globální analýze vycházím z procesní mapy společnosti a jsou popsány řídicí, hlavní a podpůrné procesy společnosti. Detailní analýza je pak zaměřena na konkrétní proces, a to Instalace služeb.

3.1 Řízení společnosti

Řízení společnosti je postaveno na principech vedoucích k vytvoření zákaznický orientované společnosti schopné obstát v konkurenčním prostředí. Podléhá nepřetržitému procesu rozvoje, který zásadním způsobem podporuje a rozvíjí zákaznickou orientaci.

Principy řízení společnosti jsou naplňovány kombinací tří forem řízení:

- **liniového** (vertikálního) řízení – hierarchické řízení v linii vedoucí zaměstnanec (nadřízený) – podřízený,
- **procesního** (horizontálního) řízení – odborné řízení jednotlivých procesů ve společnosti v linii – gestor oblasti procesů, vlastník procesu, zaměstnanci vykonávající proces,
- **projektového** (horizontálního) řízení – je postaveno na standardech specifikujících základní rámec pravidel pro dočasné řízení lidí a zdrojů vyčleněných po dobu trvání projektu za účelem dosažení cílů projektu v požadovaném čase, nákladech a kvalitě.

Vlastní proces řízení představuje opakující se cyklus plánování, organizování, vedení, koordinace, vyhodnocování, kontroly a neustálého zlepšování procesů. Tyto činnosti probíhají na všech úrovních řízení, ve všech organizačních složkách společnosti.

3.2 Organizační struktura podniku

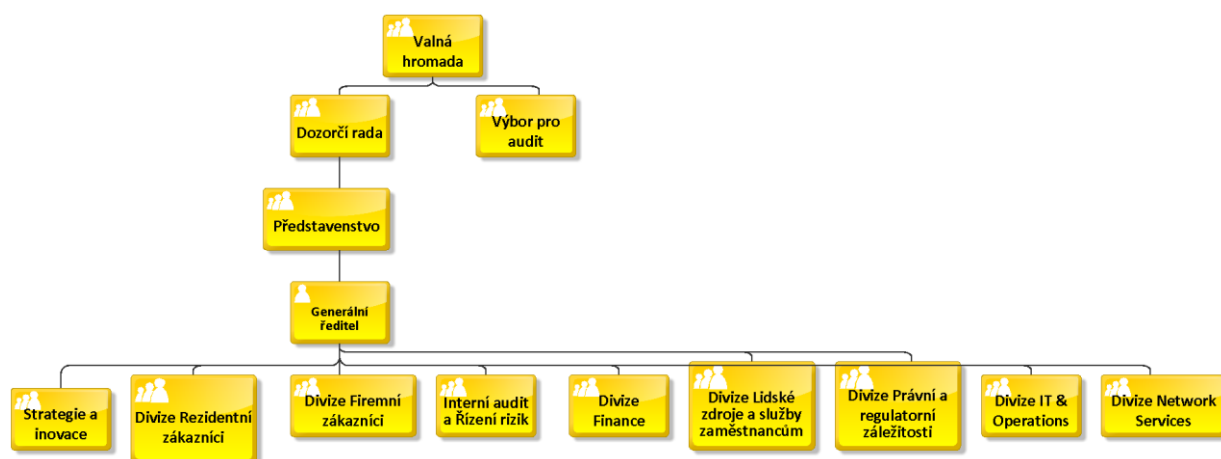
Organizační uspořádání společnosti tvoří:

- orgány společnosti (valná hromada, dozorčí rada, výbor pro audit a představenstvo) – jejich postavení a působnost vymezují Stanovy společnosti,

- výkonná liniová organizační struktura – základními prvky jsou organizační jednotky s jasně stanovenými působnostmi, cíli a kompetencemi vedoucích zaměstnanců, zřizované, měněné a rušené v souladu s pravidly a postupy,
- specifické organizační složky společnosti – zřizované za účelem zajištění pružné struktury řízení – výbory, komise, speciální a projektové týmy apod., pro zajištění specifických úkolů, schválené manažerem na příslušné řídicí úrovni.

Organizační uspořádání společnosti je založeno na procesním systému řízení v liniové organizační struktuře s prvky projektového řízení (tzv. maticová organizační struktura). Veškeré principy organizačního uspořádání společnosti podléhají nepřetržitému procesu rozvoje, který zásadním způsobem podporuje a rozvíjí zákaznickou orientaci, mění styl a systém řízení zaměřený na výsledky a cílevědomé naplňování poslání, strategických cílů a podnikatelských plánů společnosti.

Organizační struktura je zobrazena na Obr. 4



Obr. 4: Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování)

Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**, kterou tvoří akcionáři. Rozhoduje o zásadních hospodářských, organizačních a provozních záležitostech.

Statutárním orgánem společnosti je **představenstvo** - řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Dále rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou právními předpisy nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti a dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

Výbor pro audit je samostatným orgánem společnosti.

Generální ředitel odpovídá přímo představenstvu za plnění podnikatelského záměru, rozpočtu a politiky společnosti. Jeho základní práva a povinnosti jsou zejména uskutečňovat provádění ročního plánu a zajišťovat přípravu podkladů pro jednání a realizaci rozhodnutí představenstva a valné hromady.

Divize Firemní zákazníci a divize rezidentní zákazníci jsou zaměřeny na získávání nových zákazníků a udržování vztahů se stávajícími.

Divize Finance definuje finanční strategii, principy alokace kapitálu a provádí jeho finanční posouzení, odpovídá za tvorbu finančního plánu a rozpočtu společnosti. Řídí finanční zdroje společnosti. Odpovídá za účetní operace na základě platných účetních standardů, definuje daňovou strategii společnosti a odpovídá za placení daní a poplatků, zajišťuje evidenci majetku společnosti. Odpovídá za vztahy k investorům, za pojišťovací aktivity společnosti a za správu a vymáhání pohledávek. Dále odpovídá za nákup ve společnosti a logistiku zboží a materiálu, zajišťuje rozvoj, správu a provoz nemovitostí.

Jednotka Strategie a inovace definuje a koordinuje strategickou střednědobou a dlouhodobou obchodní a produktovou strategii společnosti. Odpovídá za nacházení a rozvoj nových oblastí podnikání vhodných pro společnost, za spolupráci s ostatními subjekty v oblasti bezkontaktních plateb, nových platebních metod s využitím služeb a sítí elektronických komunikací provozované společností.

Divize IT & Operations definuje, uskutečňuje a řídí strategii Informačních služeb za účelem splnění podnikatelského plánu. Zajišťuje rozvoj architektury a podporu informačních systémů společnosti a implementace generických IT produktů v IT infrastruktuře. Koordinuje a zajišťuje strategii v oblasti procesní architektury společnosti a zlepšování procesů. Definuje a prosazuje strategii v oblasti integrovaného systému řízení (IMS), řídí jeho naplňování a zlepšování. Odpovídá za rozvoj životního prostředí. Koordinuje požadavky na úpravy IT systémů a nových produktů s ohledem na nutnost IT

úprav. Plní úlohu centrální projektové kanceláře v oblastech plánování, koordinace a řízení priorit strategických projektů organizačního, procesního, IT i obchodního rázu, které mohou mít dopad ve více divizích současně, případně na celou společnost.

Divize Právní a regulatorní záležitosti zajišťuje ochranu práv a právem chráněných zájmů společnosti a poskytuje právní služby v rámci společnosti. Metodicky řídí procesy tvorby a správy smluvních vztahů společnosti. Definuje strategii pro oblast regulace na základě obchodní strategie společnosti. Vyhodnocuje a v souladu se strategií společnosti ovlivňuje vývoj regulace a legislativy v oblasti elektronických komunikací. Zajišťuje a metodicky řídí výkon činností uvedených výše i ve vztahu k dceřiným společnostem.

Divize Lidské zdroje a služby zaměstnancům definuje, uskutečňuje a řídí strategii řízení lidských zdrojů. Zajišťuje služby v oblastech řízení lidských zdrojů – náboru, výběru, vzdělávání, rozvoje, odměňování a personální správě zaměstnanců společnosti. Odpovídá za vztahy se zástupci zaměstnanců ve společnosti. Zajišťuje správu služebních vozidel, technických zařízení a drobného majetku v rámci společnosti a také zajišťuje interní komunikaci vůči zaměstnancům.

Úkolem **Divize Network services** je zastřešování podpůrných jednotek technického a administrativního rázu, které poskytují podporu divizi Firemní zákazníci i divizi Rezidentní zákazníci při zřizování služeb koncovým zákazníkům, při detekci a odstraňování poruch služeb a oprav pro koncové zákazníky.

Jednotka **Interní audit a řízení rizik** poskytuje podporu dozorčí radě, výboru pro audit a představenstvu společnosti ve všech jejich odpovědnostech týkajících se zajištění systému interní kontroly společnosti tím, že dává nezávislé a objektivní ujištění tomu, zda společnost zajišťuje dodržování zákonů, předpisů a interních norem, spolehlivost informací, účinnost a efektivnost operací a hospodárnou správu a ochranu majetku organizace. Zabezpečuje komplexní aktivity v oblasti řízení rizik společnosti.

3.3 Globální analýza

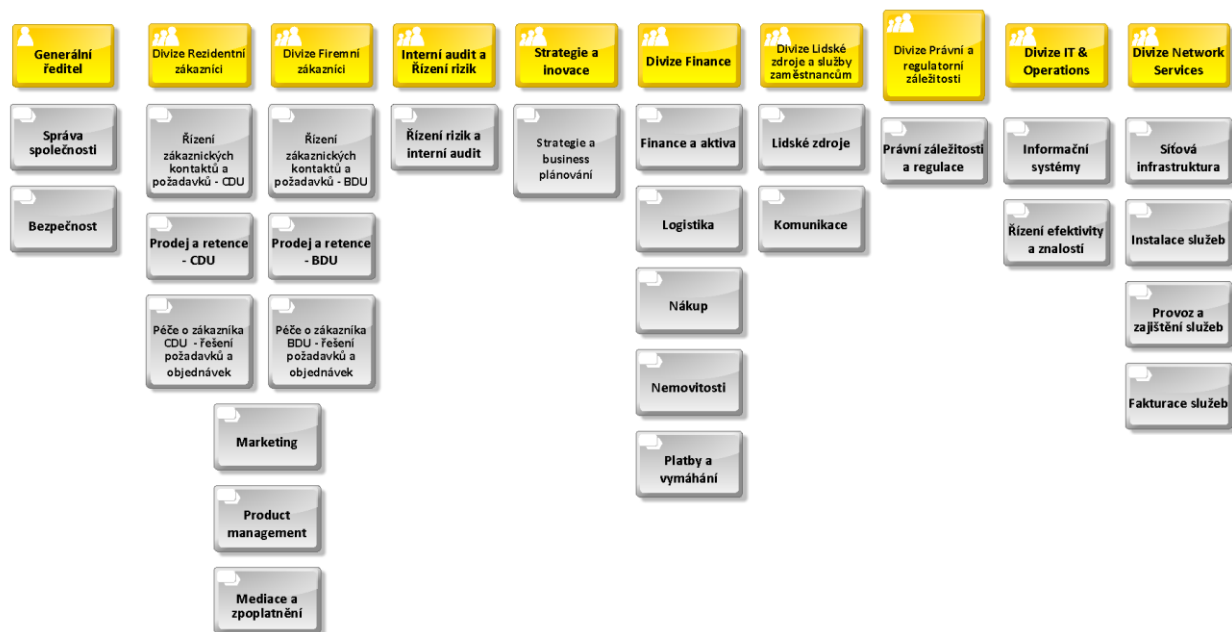
Při globální analýze vycházím z procesní mapy společnosti, která je zobrazena na Obr. 5



Obr. 5: Procesní mapa společnosti (Vlastní zpracování)

Odpovědnosti za procesy v návaznosti na organizační strukturu společnosti

Na dalším obrázku jsou znázorněny odpovědnosti za jednotlivé procesy v návaznosti na organizační strukturu.



Obr. 6: Odpovědnost za procesy (Vlastní zpracování)

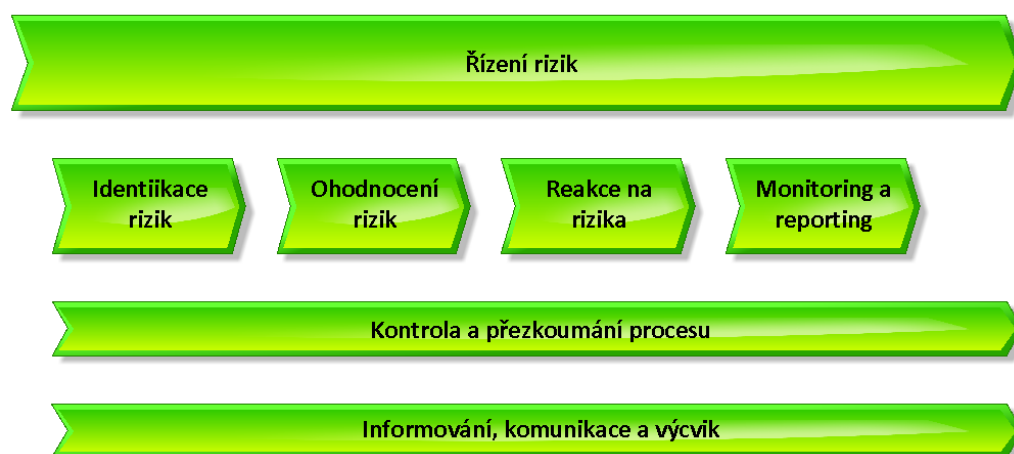
3.3.1 Řídící procesy společnosti

1. Strategie a business plánování

Do procesu strategie a business plánování spadá proces Tvorba korporátní strategie společnosti, ke kterému je využíván informační systém EDW (Enterprise Data Warehouse). Jedná se o datový sklad, který pomáhá společností vytvářet trvalejší a ziskovější vztah se zákazníky identifikováním příležitostí k dialogu s jednotlivci. Dále proces Strategie v oblasti technologie a zdrojů. Zde jsou využívány systémy SECSTORE – bezpečné úložiště poskytující uživatelům vybraných organizačních jednotek osobní složky a případně sdílené adresáře pro ukládání bezpečnostně významných dat, CONFLUENCE – slouží pro snadné sdílení informací v týmu mezi sebou, MS Outlook – klient elektronické pošty. Vlastníkem procesu je Divize Strategie a inovace.

2. Řízení rizik a interní audit

Proces řízení rizik je zobrazen na Obr. 7



Obr. 7: Řízení rizik (Vlastní zpracování)

Cílem **identifikace rizika** ve společnosti je najít, rozpoznat a popsat možná rizika, která mohou ovlivnit dosažení plánovaných cílů společnosti. Za identifikaci rizik jsou primárně zodpovědní vlastníci rizika a risk specialisté každé oblasti, kteří v případě potřeby spolupracují s útvarem Řízení rizik.

Cílem **ohodnocení** je získat informaci o tom, jakým způsobem z hlediska dopadu a s jakou pravděpodobností nastoupení může mít nepříznivá událost vliv na dosažení cílů společnosti.

Cílem fáze **reakce na riziko** je provedení aktivit se záměrem vyhnout se, snížit, přenést nebo akceptovat riziko v rámci akceptovatelných hodnot tohoto rizika.

Cílem **monitoringu a reportování** je sledovat úroveň implementace akčních plánů vytvořených ve fázi procesu Reakce na riziko a předkládat reporty rizik statutárním orgánům společnosti.

Cílem **kontroly a revize procesu** je provádět kontrolu a pravidelnou revizi procesu řízení rizik, včetně nutných změn. V případě změny okolností je tak možné reagovat na proces řízení rizik přizpůsobit nové situaci.

Cílem fáze **informace a komunikace** je identifikovat, sbírat a komunikovat všechny relevantní informace o rizicích napříč všemi úrovněmi ve společnosti, poskytovat odpovědi na otázky týkající se řízení rizik a komunikovat role a odpovědnosti všech účastníků v procesu řízení rizik.

Útvar řízení rizik je zodpovědný za poskytování dostatečného výcviku v oblasti řízení rizik. Je důležité, aby se klíčovými zaměstnancům, tj. vlastníků rizik, specialistům rizik a manažerům dostalo adekvátního školení v problémech a přístupech k řízení rizik. Vlastníci rizik jsou detailně seznámeni s procesem řízení rizik a jejich rolí a odpovědnostmi v procesu řízení rizik.

Interní audit

Patří sem procesy – zpracování a modifikace auditního plánu, zpracování auditní zakázky. Používaným informačním systémem je Portál 2000.

Vlastníkem celého procesu je Divize Interní audit a Řízení rizik.

3. Řízení efektivity a znalostí

Pod tento proces spadá IMS (integrovaný systém řízení), EMS (systém environmentálního managementu), zákaznická spokojenost – monitorování a měření spokojenosti zákazníků. Mezi využívané informační systémy patří Intranet, Ramses – systém pro analýzu rizik, Portál 2000, SAP – ERP, SAP – SRM, IAM – systém umožňující efektivní řízení a monitorování uživatelských oprávnění a přístupů k IS/IT aplikacím společnosti. Vlastníkem procesu je Divize IT & Operations.

4. Komunikace

Komunikace se rozděluje na externí komunikaci a vztahy s veřejností, interní komunikaci, elektronická média, sponzoring a eventy, společenská odpovědnost. Využívané informační systémy jsou Intranet, SAP – ERP, SAP – SRM. Vlastníkem procesu je Divize Lidské zdroje a služby zaměstnancům.

3.3.2 Hlavní procesy společnosti

1. Marketing

V rámci marketingu jsou procesy Plánování a nákup médií, Marketingová komunikace, Realizace marketingové kampaně – CD, Realizace marketingové kampaně – BD, Interaktivní média (webová prezentace společnosti). Pro marketing jsou využívány informační systémy SAP – SRM, SAP – ERP, SFA – CRM systém sloužící k řízení vztahů společnosti se současnými a budoucími business a small business zákazníky, Claudia – systém pro evidenci zákazníků, EDW. Vlastníky procesu jsou Divize Rezidentní a Firemní zákazníci.

Procesy Řízení zákaznických kontaktů a požadavků (CDU, BDU), Prodej a retence (CDU, BDU), Péče o zákazníka – řešení požadavků a objednávek (CDU, BDU) mají stejné postupy, liší se pouze v tom, že procesy CDU jsou pro rezidentní zákazníky a procesy BDU jsou pro firemní zákazníky. Vlastníkem procesů CDU je Divize Rezidentní zákazníci a procesů BDU je to Divize Firemní zákazníci.

2. Řízení zákaznických kontaktů a požadavků (CDU, BDU)

V divizi firemních zákazníků do tohoto procesu patří **příchozí komunikace BD** – proces spočívající v náběru požadavku zákazníka (v jakékoli formě – telefonický, písemný, osobní), jeho identifikaci, zaznamenání stanovenou formou a nasměrování do procesu, ve kterém bude tento požadavek zpracován. **Odchozí komunikace BD** – účelem procesu je informování zákazníka BD o vyřízení jeho požadavku a uzavření požadavku v příslušných systémech (proces navazuje na procesy, ve kterých jsou požadavky zákazníka vyřizovány). **Správa zákazníka BD** – proces slouží k udržování a aktualizaci relevantních dat o zákazníkovi. **Management vztahů ICT s byznysem** – cílem je identifikovat, dokumentovat a řídit obchodní vztahy a komunikaci se zákazníky odebírajícími ICT produkty a služby uvedené v Katalogu ICT produktů a služeb, porozumět cílům byznysu uvedených zákazníků a následně jim nabízet takové produkty a služby, které naplňují jejich potřeby a především prodávat zákazníkům ICT produkty a služby uvedené v Katalogu ICT produktů a služeb nebo speciální řešení vytvořené přímo na přání zákazníka.

V divizi rezidentních zákazníků sem patří řízení zákaznických kontaktů a požadavků – **Call Centra, řízení zákaznických kontaktů a požadavků – Prodejny a řízení zákaznických kontaktů a požadavků – Partneři a D2D.**

Vstupem do procesu je požadavek zákazníka, kdy vzniká jako dokument vytvořený požadavek. Dalším vstupem je pak nabídka služeb od prodejce, tedy portfolio služeb z procesu Product management. Výstupy jsou buď vyřízení požadavku, nebo předání požadavku prodejci.

Využívané informační systémy jsou Claudia, SFA, POS – pokladní systém, CTI – systém směřování zákaznických hovorů na CC.

3. Prodej a retence (BDU, CDU)

V divizi firemních zákazníků se jedná o **prodej – obchodní zástupci BD**, do kterého patří též pravidelné kontaktování zákazníka ze strany příslušného obchodního zástupce a končí uzavřením smlouvy / objednávky (navazuje proces Příchozí komunikace, který zajišťuje předání smlouvy / objednávky k dalšímu zpracování do příslušného procesu). **Reaktivní retence – BD** – účelem procesu je předcházet odchodu zákazníků a udržet zákazníky, kteří se rozhodli odejít ke konkurenci. **Management vztahů s dodavateli** – cílem procesu je identifikovat, dokumentovat a řídit obchodní vztahy a komunikaci s ICT dodavateli.

V divizi rezidentních zákazníků se jedná o **retence – consumer** – účelem procesu je záchrana zákazníků, kteří chtějí ukončit užívání služeb, tj. udržení rezidentních zákazníků, aby nadále využívali služby společnosti, výsledkem procesu je udržení zákazníka, nebo zrušení služby. A dále prodej – Call Centra/prodejny/partneři a D2D.

Před samotným procesem je nutné vytvoření dokumentů TSS (technická specifikace služby) a Vyjádření vlastníka nemovitosti s realizací vnitřních rozvodů datového okruhu. Tyto dokumenty jsou tedy zároveň vstupem do procesu. V dokumentu TSS si zákazník specifikuje parametry služby (typ služby, rychlost, apod.). Také je nutné mít souhlas od vlastníka nemovitosti s realizací služby, proto vzniká dokument Vyjádření vlastníka nemovitosti. Výstupem z procesu je podepsaná smlouva se zákazníkem.

Pro podporu procesu přípravy nabídky jsou využívány informační systémy Claudia, SFA, POS, ST – pro podporu procesu přípravy nabídky.

4. Péče o zákazníka BDU/CDU – řešení požadavků a objednávek

V rámci divize firemních zákazníků sem patří procesy **operace se službou – Mobil – BDU**, který zajišťuje zpracování požadavků firemních zákazníků týkajících se zřízení změn a případně zrušení mobilních služeb. **Operace se službou Fix – BDU**, který zajišťuje zpracování požadavků firemních zákazníků týkajících se zřízení změn a případně zrušení fixních služeb. **Řízení ICT služeb** – proces zahrnuje zřízení či jinou změnu ICT služeb poskytovaných zákazníkům společnosti. **Reporting ICT Managed Services** – cílem procesu je dát informace o počtu zákazníků, kteří využívají služby ICT. **Doručení zboží a dokumentů – BDU** – cílem procesu je zajištění prodejních a distribučních služeb kompletního HW portfolia firemních zákazníků ve spolupráci s externím partnerem. **Ostatní požadavky BDU a vyřizování reklamací vyúčtování v BDU** – proces zajišťuje zpracování požadavků týkajících se reklamací vyúčtování služeb, součástí je i oprava chyby, která reklamaci způsobila (resp. vytvoření požadavku na opravu chyby).

V rámci divize rezidentních zákazníků sem patří procesy **zpracování objednávek – mobilní produkty, řešení zákaznických podnětů – reklamace a stížnosti, operátorské asistenční služby a zpracování objednávek – fixní produkty**.

Vstupy, výstupy a vznikající dokumenty v tomto procesu jsou stejné jako u procesu Prodej a retence. Jedná se vlastně o stejný proces, s tím rozdílem, že proces Prodej a retence je zaměřen na nové zákazníky a proces Péče o zákazníka je zaměřen na již stávající zákazníky. Jde tedy pouze o změny u nainstalovaných služeb.

Pro podporu procesu jsou využívány informační systémy SFA, Claudia, POS, Intranet, SAP – ERP, TTS – poruchový systém.

5. Síťová infrastruktura

Tento proces řeší technologie hlasových a mobilních sítí a služeb, IP sítě a systémy, napájení a klimatizace, technologie VAS, video services a měření kvality mobilních sítí.

Používané informační systémy jsou – SAP – ERP, NDW – data warehouse, který shromažďuje a ukládá data měření výkonu sítě, SDMT – plánovací nástroj konfigurace sítě, MS Outlook, RTS – systém pro administraci telekomunikační sítě, ZIS, TTS, Portál 2000. Vlastníkem procesu je Divize Network Services.

6. Mediace a zpoplatnění

Jedná se o zprostředkování požadovaných služeb zákazníkům a následné poslání podkladů pro fakturaci. To znamená, že se zajistí zaplacení služby zákazníkem.

Patří sem tedy procesy příprava podkladů pro fakturaci služeb, ocenění provozních dat, řízení fakturace služeb velkoprodeje, sběr a mediace provozních dat a tvorba záznamů o využití služby.

Vyžívají se informační systémy Claudia, Ceosrules – systém pro kontrolu faktur, Geneva – slouží na účtování poplatků za datové služby včetně internetu a služby pronájmu okruhů. Vlastníky procesu jsou Divize Rezidentních a Firemních zákazníků.

7. Provoz a zajištění služeb

Tento proces je dále rozdělen na **řízení provozu sítí, plánování a provádění technických prací, řízení oprav poruch služeb, incidenty a technické poruchy BD, management ICT incidentů, management ICT problémů, management ICT konfigurací, převzetí ICT řešení a služeb do provozní podpory, zajištění provozu a údržby VTA.**

Účelem procesu **plánování a provádění technických prací** je zajistit jednotný postup při přípravě, projednávání a schvalování plánovaných technických prací v síti a na technických prostředcích, které souvisejí se zajištěním služeb poskytovaných českou telekomunikací, s cílem minimalizovat jejich negativní dopad na zákazníky.

Proces **incidenty a technické poruchy BD** zajišťuje funkčnost, respektive obnovu služeb poskytovaných firemním zákazníkům,

Management ICT incidentů má za úkol co nejrychleji obnovit normální provoz služeb a minimalizovat dopady výpadků služeb na business procesy a podnikání zákazníků,

Management ICT problémů má za účel zvýšení stability provozu ICT služeb, identifikace příčin jednotlivých závažných incidentů a opakujících se incidentů a zajištění akcí vedoucí k jejímu odstranění.

Management ICT konfigurací kontroluje informace o konfiguračních položkách jednotlivých služeb a jejich následné poskytování ostatním procesům,

Účelem **převzetí ICT řešení a služeb do provozní podpory** je testováním ověřit splnění všech požadavků a řešení/služby na převzetí do provozu/podpory, zajistit veškeré zdroje pro provoz/podporu, zavést jednotlivé provozní/podpůrné procesy a funkce,

Účelem **zajištění provozu a údržby VTA** (veřejný telefonní automat) je provoz a údržba sítě mincovních, kartových a kombinovaných VTA, dosažení minimální stanovené úrovně kvalitativních parametrů, poskytování reklamy na kabinách VTA.

Pro podporu řízení se používají informační systémy SAP – ERP, ZIS, TTS, RVA, Intranet, Claudia, SFA. Vlastníkem procesu je Divize Network Services.

8. Product management

Proces je dále rozdělen na procesy **plánování produktového portfolia – korporátní segment/rezidentní segment**, který je určen pro tvorbu jednotného plánu produktů ve výhledu na jeden rok s pravidelnou čtvrtletní aktualizací, každé 3 měsíce se sumarizují požadavky z jednotlivých produktových oblastí a uzavře se list nápadů, dále se tyto nápady prioritizují a na základě této prioritizace se sestaví finální Roadmapa. **Řízení životní fáze produktu – korporátní segment/rezidentní segment** má za úkol spuštění produktu na trh – jedná se o vývoj nového produktu nebo změnu produktu stávajícího. **Řízení životního cyklu ICT produktů a služeb** - cílem procesu je identifikovat, navrhovat, řídit a dodávat nové nebo zrušení stávající ICT služby nebo produktu a dále vytvořit a průběžně aktualizovat Katalog ICT produktů a služeb. **Proces management**

ICT dostupnosti má za úkol zajistit nákladově optimální dostupnost ICT produktů a služeb ve shodě s definovanými a odsouhlasenými požadavky zákazníků. **Management ICT kapacit** zajišťuje nákladově a výkonově optimální kapacitu ICT komponent pro externí ICT služby, jak je specifikováno ve smlouvě o poskytování služby nebo v katalogu služeb. **Management úrovně ICT služeb** má za cíl řízené poskytování služeb ve fázi provozu tak, aby zajistil takovou úroveň kvality, která byla mezi zákazníkem a poskytovatelem vzájemně odsouhlasena a stvrzena smluvním ujednáním v podobě SLA (Service Level Agreement).

Využívané informační systémy – Portál 2000, SFA, SAP – ERP, ST, EDW, ZIS, Claudia. Vlastníky procesu jsou Divize Rezidentních a Firemních zákazníků.

9. Instalace služeb

Proces instalace služeb je dále rozdělen na dva procesy a to na proces Nabídky a zákaznická řešení a proces Řízení dodání a zajištění služeb. Nejprve tedy probíhá proces Nabídky a zákaznická řešení, kde je vstupem Požadavek zákazníka na realizaci služby (přetvořený na obchodní případ) a Nabídka. Poté probíhá analyzování požadavku a prozkoumání možností v systému JIRA. Výstupem pak je Dodaná nabídka/řešení pro síťovou konektivitu k požadovaným službám a Realizace projektu. Na to navazuje proces Řízení dodání a zajištění služeb, kde se jedná o zřízení fixní služby u zákazníka a také zajištění její funkčnosti, tedy i řešení poruch. Vstupem do procesu je Objednávka fixní služby. Dalším vstupem je Nahlášení poruchy. Výstupy procesu jsou Instalovaná fixní služba a Porucha vyřešená technikem nebo Porucha předána na jiné pracoviště.

Za celý proces odpovídá Divize Network Services.

Procesem instalace služeb se budu více zabývat v kapitole Detailní analýza.

10. Fakturace služeb

Na účetním oddělení je vystavena faktura zákazníkovi, ten pak za služby zaplatí buď jednorázově, nebo platí určitou částku měsíčně.

Je to dále rozšířeno o proces tvorba a doručení tuzemských účtů. Používané informační systémy jsou Geneva, Ensemble – fakturace zákazníků fixních služeb, Bimage-Dimage – jedná se o archiv faktur a detailních výpisů hovorů, BGH – systém určený pro generování fakturačních podkladů pro finální tisk faktur mobilních zákazníků, RMCA – systém pro správu pohledávek. Vlastníkem procesu je Divize Network Services.

11. Platby a vymáhání

Jedná se o zpracování plateb od zákazníků a řešení neuhrazených faktur.

Ve **zpracování účetních operací** probíhá kontrola bankovních výpisů, složenek, inkasa, SIPO a jejich zaúčtování. Kontrola zůstatku banky na Hlavní knihu, správnosti zaúčtování převodů, složenek a SIPO. Dále sem patří účtování depozit, prověření důvodů neprovedeného inkasa, účtování a storna smluvních pokut a kontrola účtování odpisů. Využívají se zde informační systémy Claudia, ENSEMBLE, Geneva, MS Excel, SAP – ERP, RMCA. Dále pak do procesu **správa plateb** patří manuální plánování plateb, inventarizace pohledávek a závazků, zpracování faxových požadavků, vzájemné zápočty přeplatků a nedoplatků. Využívá se RMCA, POS, SAP – ERP, Claudia.

Také sem patří tzv. procesy **Collection**, tento proces v první fázi (Soft Collection) popisuje, co se děje se zákazníkem, který neuhradil fakturu ve splatnosti, stal se dlužníkem a je u něj započato vymáhání této dlužné částky (pohledávky). Jsou popsány jednotlivé vymáhací akce a s tím související aktivity tak, jak jdou za sebou, dále akce nutné pro zastavení vymáhání a pro znovuzapojení služeb po omezení jejich provozu z důvodu dluhu. Cílem Collection procesu je získat od zákazníka dlužnou částku pokud možno co nejdříve. Pohledávky za služby pevných i mobilních linek, které nebyly uhrazeny v rámci první úrovně vymáhání, jsou předávány k druhé úrovni vymáhání (Late Collection). U těchto procesů jsou využívány Claudia, SAP – ERP, RMCA, Geneva. Vlastníkem procesu je Divize Finance.

3.3.3 Podpůrné procesy společnosti

1. Správa společnosti

Proces je rozdělen na **vztahy s investory**, který má za cíl zajistit, že finanční výsledky jsou správně vnímány trhy a cena akcií společnosti nekolísá bez objektivních důvodů. **Správní orgány společnosti** - řízení všech aktivit souvisejících s úkony správních orgánů společnosti v souladu s právními předpisy a interními pravidly v dané oblasti – Představenstvo, Dozorčí rada a její výbory, Valná hromada a Výbor pro audit. **Správa dceřiných společností** Zajišťuje činnosti spojené s výkonem vlastnických práv v dceřiných společnostech dle právních předpisů. Pod Správu společnosti spadá také proces **Compliance** - řízení a koordinace činností vedoucích k souladu chování společnosti a jejich zaměstnanců s určenými kritérii – především soulad s právním rámcem a vnitropodnikovými pravidly. Využívají se informační systémy Portál 2000, SECSTORE, Intranet. Vlastníkem procesu je Generální ředitel společnosti.

2. Právní záležitosti a regulace

Jedná se o zastupování ve sporech a správních řízeních – proces se zaměřuje na ochranu zájmů společnosti prostřednictvím právních prostředků.

Cílem regulace je regulace služeb ve společnosti. V procesu právní záležitosti a regulace jsou využívány systémy ASPI – ucelený aplikační systém zahrnující sbírky zákonů a další obecně platné předpisy. Vlastníkem procesu je Divize Právní a regulatorní záležitosti.

3. Finance a aktiva

Proces finance a aktiva je rozdělen na **rozpočet** (příprava a aktualizace ročního budgetu), **daně**, které jsou dále rozděleny na tax Advisory – daňové poradenství v oblasti schvalování smluv, faktur, business case, projektů apod. a tax Compliance – zpracování a podání daňových přiznání, vystavení příkazů na úhradu. Dále **Treasury**, kam patří sjednávání a správa pojištění (uzavření a správa pojistných smluv - sledování trhu, organizace obnov pojištění, plateb a pře-fakturace pojistného, plnění informačních povinností), sledování škod (újm) a řešení pojistných událostí (sledování veškerých škod

a likvidace pojistných událostí), řízení cash flow (prognóza peněžních toků, správa příchozích plateb, provádění plateb, vypořádání dlouhodobých závazků). **Credit Management**, kam patří správa ostatních pohledávek (identifikace pohledávek po době splatnosti, jejich správa a vymáhání). **Plánování a Controlling**, kam patří manažerský report (tvorba denního, týdenního a měsíčního manažerského reportu), controlling (kontrola, analýza a plánování hospodaření potřebných k zajištění běžného chodu podniku), business analýzy (příprava finančních podkladů pro schvalovací procesy ve firmě a případné schválení budoucích aktivit za oddělení Controllingu), kalkulace nákladů, rozpočtování a účtování ICT služeb (cílem je řízení finanční stránky ICT produktů a služeb). **Finanční účetnictví a korporátní finance a Revenue Assurance**.

Informační systémy – EDW, SAP – ERP, TARGETTY – aplikace pro automatizaci finančního plánování a manažerské reportování, RMCA, SAP – SRM, POS, ASPI. Vlastníkem procesu je Divize Finance.

4. Lidské zdroje

Lidské zdroje řeší **nábor zaměstnanců**, kdy se využívá vhodných forem pro efektivní vyhledávání a prověření schopností a dovedností kandidátů na volná pracovní místa ve společnosti. **Řízení pracovně právního vztahu**, kam patří přijetí nového zaměstnance, převod zaměstnance a změna smluvních podmínek, ukončení pracovně právního vztahu. Dále **Stanovení a úprava mzdy** – stanovení základní mzdy, která je vnitřně spravedlivá a externě konkurenceschopná. **Řízení výkonu a rozvoje zaměstnanců** – zajištění systému odměňování v rámci společnosti, který zaměstnance motivuje k maximálnímu výkonu, vyhodnocení ročního pracovního výkonu a rozvoje zaměstnance v rámci hodnotícího rozhovoru a stanovení osobního plánu rozvoje zaměstnance na další rok. A v neposlední řadě Lidské zdroje zajišťují **zpracování mezd**.

Využívají se informační systémy e-Recruitment – aplikace pro podporu činností souvisejících s obsazením pracovního místa ve společnosti, SAP - ERP, Portál 2000, SAP – SRM. Vlastníkem procesu je Divize Lidské zdroje a služby zaměstnancům.

5. Bezpečnost

Do bezpečnosti spadá **řízení a zajišťování bezpečnosti** (ochrana budov a majetku, ochrana zdraví a požární ochrana, vyšetřování a prevence kriminality, bezpečnostní služby oprávněným státním orgánům, ochrana informací). **Řízení kontinuity činnosti společnosti** – tento proces je nedílnou součástí řízení společnosti a sjednocujícím prvkem dílčích subsystémů řízení implementovaných ve společnosti. **Fraud** – proces systematického zavádění preventivních opatření a využívání FMS (Fraud Management Systém) eliminujícího riziko zneužití poskytovaných služeb a produktů společnosti. **Řízení kybernetických bezpečnostních incidentů.**

Informační systémy – ASPI, Claudia, IAM, SAP – ERP, SAP – SRM, SECSTORE, TTS, SFA. Vlastníkem procesu je Generální ředitel společnosti.

6. Logistika

V procesu logistika se řeší **logistika obchodního zboží**, kam patří dodání obchodního zboží na sklad, příjem a skladování obchodního zboží, objednávky obchodního zboží, výdej obchodního zboží, expedice obchodního zboží a přeprava obchodního zboží zákazníkovi. **Všeobecné administrativní služby**, do kterých patří listovní služby a digitalizace, spisové a archivní služby. Do **správy vozidel a technických zařízení** patří řízení vozového parku (pořízení vozidel, evidence výkonů vozidel, řízení a provoz autopůjčoven, předávání a přejímání vozidel do opravy, trvalé vyřazení vozidel a mechanizačních prostředků, evidence nákladů vozidel) a správa drobného majetku (vyřazování drobného majetku, platby za užívání rádia a TV, přidělování a užívání telefonů a SIM). Využívané informační systémy – SAP – SRM, SAP – ERP, Portál 2000, POS, ZIS, Claudia, RMCA. Vlastníkem procesu je Divize Finance.

7. Nákup

Proces nákupu je zobrazen na Obr. 8



Obr. 8: Nákup (Vlastní zpracování)

Nákupní záměr vypracuje interní zákazník v dostatečném časovém předstihu před požadovaným zahájením výběrového řízení. V rámci nákupního záměru interní zákazník popíše požadovaný nákup a navrhne způsob zadání zakázky a další podmínky vztahující se k výběrovému řízení.

Součástí Nákupního záměru je také popis hlavních výběrových kritérií, která musí být detailně vypracována a odsouhlasena vždy před vyžádáním závazných nabídek. Patří mezi ně požadavky na kvalitu a environmentální požadavky.

Poté, co útvar Nákup obdrží požadavek na nákup a zkompletuje zadávací dokumentaci, zvolí nejvhodnější formu výběru dodavatele a zahajuje vyjednávání.

Druh nákupní smlouvy je určen podle charakteru nakoupených plnění. Povinnost pro uzavření nákupní smlouvy vzniká v případě opakovaných nákupů či předpokládaného finančního objemu nad 10 mil. Kč vždy, v ostatních případech dle požadavků oddělení Právní a korporátní záležitosti. Obecně se využívají zejména typy smluv – rámcová, smlouva o dílo, kupní smlouva, licenční smlouva, smlouva o poskytnutí poradenských služeb, smlouva o reklamě a sponzoringu.

Objednávání je rozděleno do dvou sub procesů, podle jejich obsahu:

- objednávání přes SRM – objednávání pro interní spotřebu,

- objednávání přes ERP – objednávání obchodního zboží, technologií, materiálů na sklad atd.

Cílem hodnocení dodavatelů je zjistit, jak dodavatelé realizují své zakázky, aby bylo možné určit, jak plní své závazky.

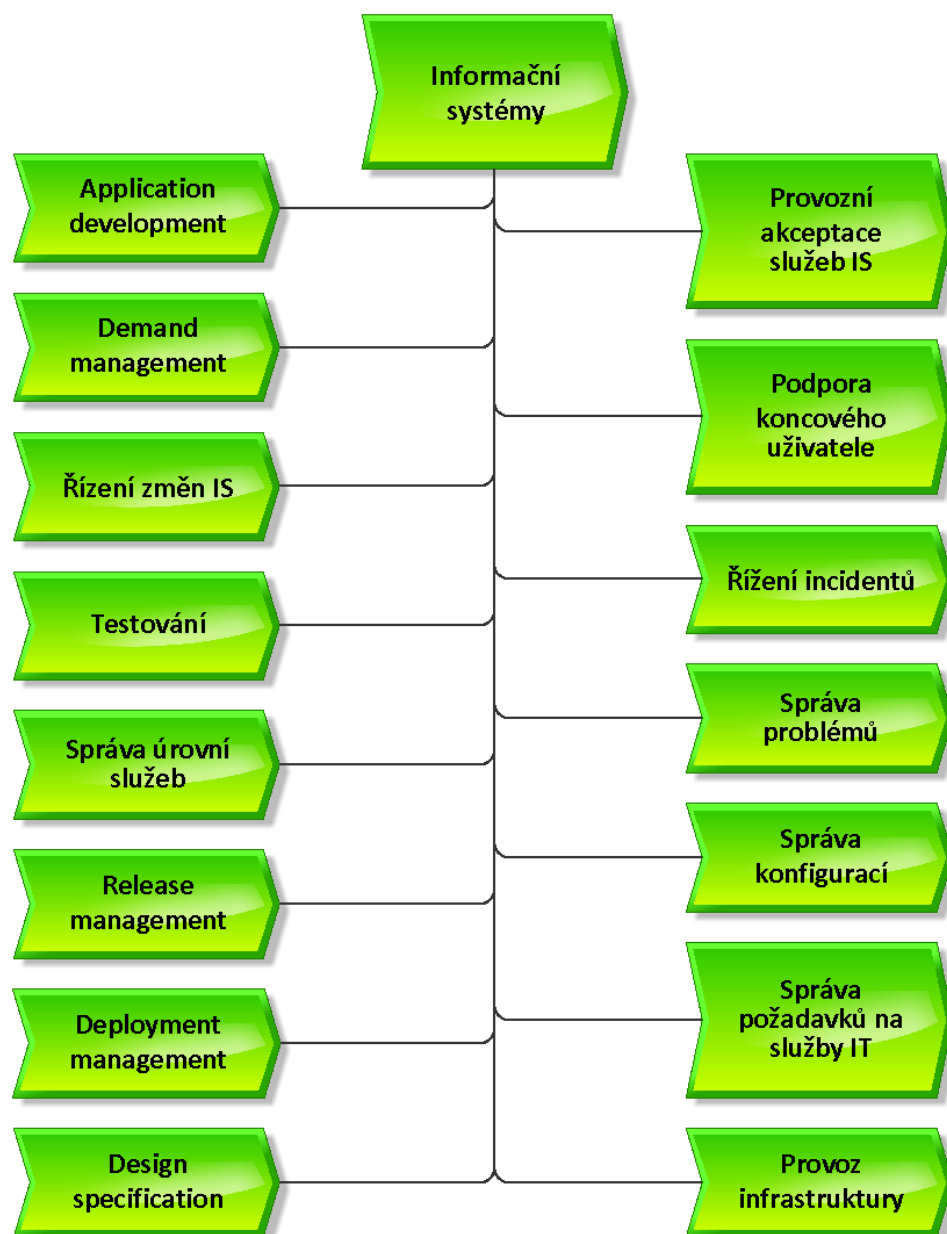
Informační systémy – SAP – SRM, SAP – ERP, Portál 2000. Vlastníkem procesu je Divize Finance.

8. Nemovitosti

V procesu nemovitosti se řeší **vyřízení požadavku na prostory** (zabezpečení administrativních prostorů pro pracovníky). Využívá se Portál 2000, Building – interní webová aplikace, která podporuje procesy v oblasti externí zaměstnanci, správa nemovitostí a řízení bezpečnosti. **Nájem cizí nemovitosti** – cílem procesu je nájem prostor potřebných pro technologie, obchod a administrativní činnost společnosti za účelem zajištění obchodní činnosti společnosti s ohledem na hospodárnost vynaložených nákladů. Využívá se zde Portál 2000, Building a SAP – ERP. **Investiční projekty nemovitostí** – cílem procesu je zvyšování hodnoty nemovitostního portfolia a zlepšování kvality pracovního prostředí. Informační systémy – SAP – ERP, SAP – SRM, Building. **Zajištění energetických služeb** – cílem procesu je zajistit nepřetržitou dodávku elektrické energie, plynu, topení a vody na odběrná místa a zajištění hospodárného využití těchto energií. Využívá se zde Building, Portál 2000, SAP – SRM, MS Office. **Provoz a údržba nemovitostí** – zajistit hospodárný a komplexní provoz a servis objektů využívaných společností, to zahrnuje – plánování a kontrolu finančních zdrojů, řízení dodavatele zajišťujícího provoz nemovitosti, řešení neshod a havárií na objektech užívaných společností, řešení dodávky služeb. Informační systémy – SAP – ERP, Building, Portál 2000. Vlastníkem procesu je Divize Finance.

9. Informační systémy

Procesy ve společnosti jsou podporovány celou řadou informačních systémů. Přehled těchto procesů příslušných k informačním systémům je uveden na Obr. 9



Obr. 9: Procesy spadající pod Informační systémy (Vlastní zpracování)

V procesu Informační systémy jsou využívány systémy Portál 2000, QUALITYCENTER – systém pro řízení, plánování a harmonogram testů, analýz výsledků a řízení defektů, EMAIL. SAP – SRM, MS Office. Vlastníkem procesu je Divize IT & Operations.

3.3.4 Podnikový informační systém

Každý proces ve společnosti má svého vlastníka, který odborně řídí příslušný proces, odpovídá za nastavení jeho cílů a parametrů, za vyhodnocování efektivnosti a účinnosti

procesů, včetně stanovení nápravných kroků. Každý proces má také gestora oblasti procesů, který odborně řídí vymezenou oblast procesů průřezově napříč celou společností a při tom řídí vlastníky jednotlivých procesů.

Ve společnosti používají pro jednotlivé procesy různé systémy:

Pro zabezpečení materiálu a účetnictví podnik využívá informační systém **SAP**,

Oddělení zákaznických řešení a provozu služeb používá jako hlavní informační systém **ZIS** (zákaznický informační systém). Tento systém slouží k zpracování pracovních příkazů.

Dále je také přes intranet dostupný systém **Portál 2000**, na kterém jsou zpracovány například majetkové karty.

Pro nákup jsou používány nákupní systém **SRM** a systém **ERP**. SRM – workflow nákupních smluv, workflow nákupních košů, vytváření objednávek, schvalování objednávek a tvoření příjmu. ERP – zakládání POBJ (požadavek na objednávku), vytváření objednávek, schvalování objednávek, tvoření příjmu a schvalování faktur.

Dalším systémem je **IAM** – řízení přístupů a práv. Každý nový pracovník musí v tomto systému požádat o přístup do ZIS.

Dále je ve společnosti využíván samostatný systém **JIRA**, který slouží pro obchodníky. Prostřednictvím tohoto systému vytvářejí alternativní poskytovatelé své nabídky a obchodníci pak tyto nabídky porovnávají podle ceny a nabízí je zákazníkovi.

Dalším samostatným systémem je **CLAUDIA**, který také využívají obchodníci. Slouží k evidenci zákazníků.

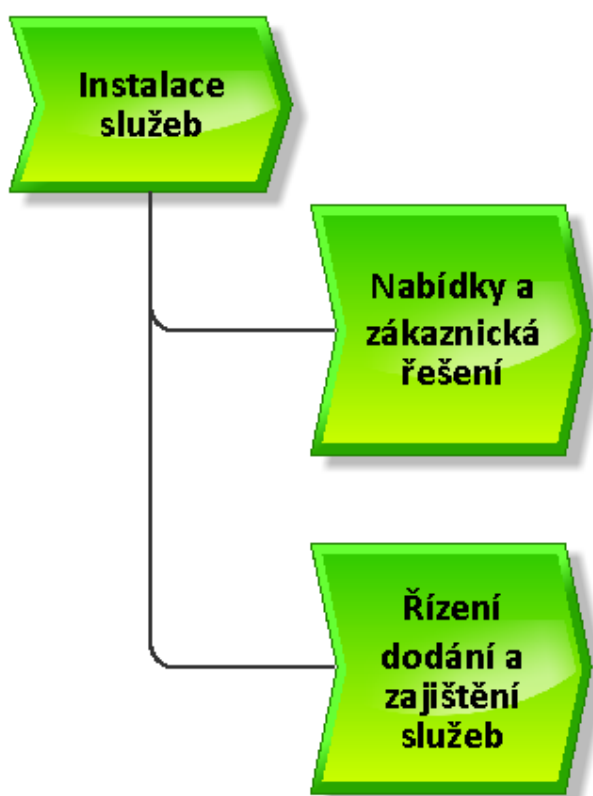
Pro evidenci poruch je využíván systém **TTS**, ve kterém je zpracován poruchový lístek.

3.4 Detailní analýza

V této kapitole podrobně rozeberu a popíšu proces Instalace služeb.

3.4.1 Proces instalace služeb

Dále je proces rozdělen na **Nabídky a zákaznická řešení** a **Řízení dodání a zajištění služeb**.



Obr. 10: Instalace služeb (Vlastní zpracování)

3.4.2 Nabídky a zákaznická řešení

Cílem procesu je řešení nedostatečnosti v konektivitě pro připojení zákazníka a poskytnutí služby, příprava nabídek a řešení pro účast Business Divize ve výběrových řízeních a následná realizace těchto projektů/zákaznických řešení.

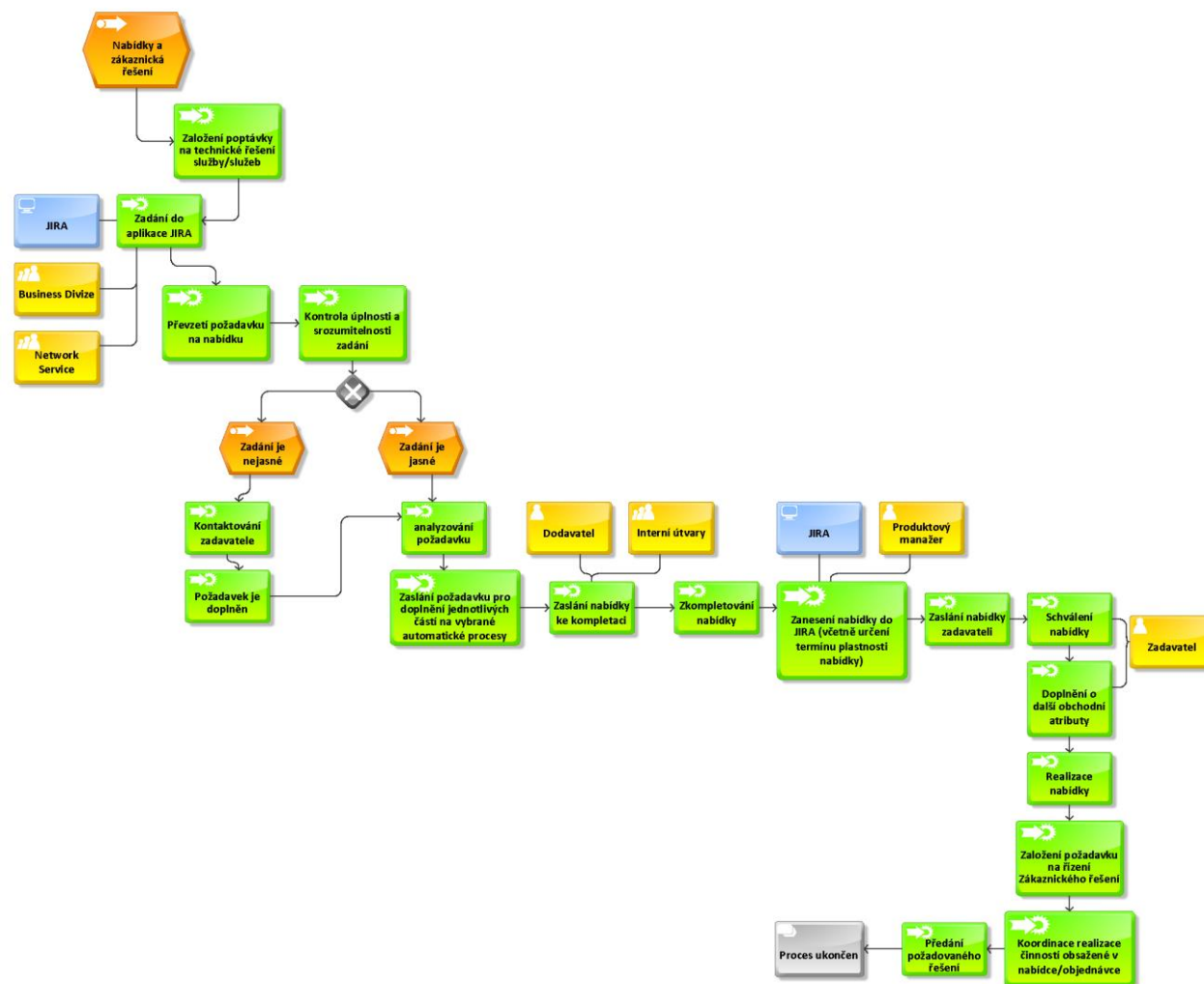
Předcházející proces je Požadavek na poskytnutí služby od obchodních jednotek. Následující procesy jsou pak Řízení dodání a zajištění služby, Řízení projektů.

Vstupem do procesu je Požadavek zákazníka na realizaci služby, přetvořený na obchodní případ a dále Nabídka. Jako zdroje a nástrojová podpora slouží SFA, JIRA, ZIS, SAP – ERP. Výstupy z procesu jsou Dodaná nabídka/řešení pro síťovou konektivitu k požadovaným službám a Realizace projektu. Zákazníky procesu jsou interní – obchodní jednotky BD. Proces provádí oddělení Provoz služeb a zákaznických řešení. Spolupracují Business Divize, Network Service a externí partneři.

Monitorování a měření výsledku

Doba na přípravu nabídky/řešení je do 8 pracovních dní od doručení z obchodní jednotky Business Divize. První dva dny jsou na to, aby pracovníci ve společnosti prostudovali poptávku na službu od obchodníků. Poptávku dále zašlou alternativním poskytovatelům infrastruktury a ti mají dalších 5 dnů na vytvoření nabídky. Pracovníci společnosti potom mají jeden den na zaslání nabídek zpět obchodníkům. Metrika na realizaci nabídky/řešení je dána termínem od AP (alternativní poskytovatelé), 95% těchto nabídek je zrealizováno v termínu dle nabídky (firemní dokumenty). K vyhodnocování parametrů procesu dochází 1x měsíčně. Za vyhodnocování odpovídá Divize Network Services.

Celý proces začíná u zákazníka, který přichází za prodejcem s požadavkem na technické řešení služby. Tedy vznikne poptávka na technické řešení služby. Prodejce zadá tento požadavek do aplikace JIRA. Nejprve se zkontroluje úplnost a srozumitelnost zadání. Pokud je zadání nejasné, kontaktuje se zadavatel a požadavek musí být doplněn. Pokud je zadání jasné, pověřený pracovník požadavek analyzuje a zašle pro doplnění jednotlivých částí vybraným alternativním poskytovatelům. Dodavatelé reagují zasláním nabídky včetně ceny a termínu možné realizace. Tuto nabídku zanesou do JIRA odpovědný pracovník z Divize Network Service, poté zašle zpět zadavateli. Zadavatel dále komunikuje se zákazníkem, pokud je s nabídkou spokojen, začne se realizovat. Proces je znázorněn na **Obr. 11**



Obr. 11: Nabídky a zákaznická řešení (Vlastní zpracování)

3.4.3 Řízení dodání a zajištění služeb

Realizované služby jsou fixní služby. V případě jejich zavedení zodpovídá společnost za bezchybný chod, to znamená, že provádí i odstranění případných poruch v co nejkratším čase. Celý tento proces se tedy dělí na zřízení služby, provoz služby a zrušení služby (zobrazeno na Obr. 12).



Obr. 12: Rozdělení procesu Řízení dodání a zajištění služeb (Vlastní zpracování)

Zřízení služby

Vstupem do procesu je Objednávka fixní služby, kdy si zákazník vytvoří aplikační požadavek (objednávku) na zřízení fixní služby. Poté zákazník s prodejcem sestaví smlouvu o tomto požadavku.

Proces je prováděn techniky na oddělení Provoz služeb a zákaznických řešení a externími smluvními partnery. Do procesu také vstupuje pracoviště CNOC (Customer Network Operation Centre – Zákaznické centrum řízení sítí), které v procesu poskytování služeb službu konfiguruje a v procesu zajištění služeb službu dohlíží.

Výstupem procesu je potom Instalovaná fixní služba, kdy musí být uzavřený požadavek (objednávka fixní služby v aplikaci).

Nejprve si zákazník vytvoří aplikační požadavek (objednávku) na zřízení fixní služby. Poté s prodejcem podepíše smlouvu a prodejce zadá informace ze smlouvy do aplikace Claudia. Informace jsou pak automaticky předány do ZIS. Oddělení logistiky musí zajistit HW pro objednanou službu. Potom mohou technici, externí dodavatelé a oddělení CNOC

začít s dodáním služby. Technik se telefonicky domluví se zákazníkem na termínu dodání. Tento termín společně se jménem technika, který bude službu řešit, je evidován v ZIS. Ve smluveném termínu proběhne instalace služby u zákazníka. Po instalaci musí technik se zákazníkem podepsat předávací protokol, který pak pověřený pracovník musí naskenovat do ZIS a pracovní příkaz na instalaci služby uzavřít. Na konci tohoto procesu se provede vyúčtování za služby.

Způsob zpracování předávacích protokolů

V systému ZIS je automaticky vytvořen předávací protokol k instalované službě. Technik, který má za úkol nainstalovat službu u zákazníka, si ze ZIS vytiskne předávací protokol. Po nainstalování služby dá zákazníkovi protokol k podpisu. Tento podepsaný protokol následně předá ve společnosti příslušným pracovníkům, kteří jej naskenují zpět do ZIS. Jedno vyhotovení předávacího protokolu nechává technik zákazníkovi.

Proces zpracování předávacích protokolů je zobrazen na Obr. 13



Obr. 13: Způsob zpracování předávacích protokolů (Vlastní zpracování)

Komunikace mezi společnostmi a externími partnery

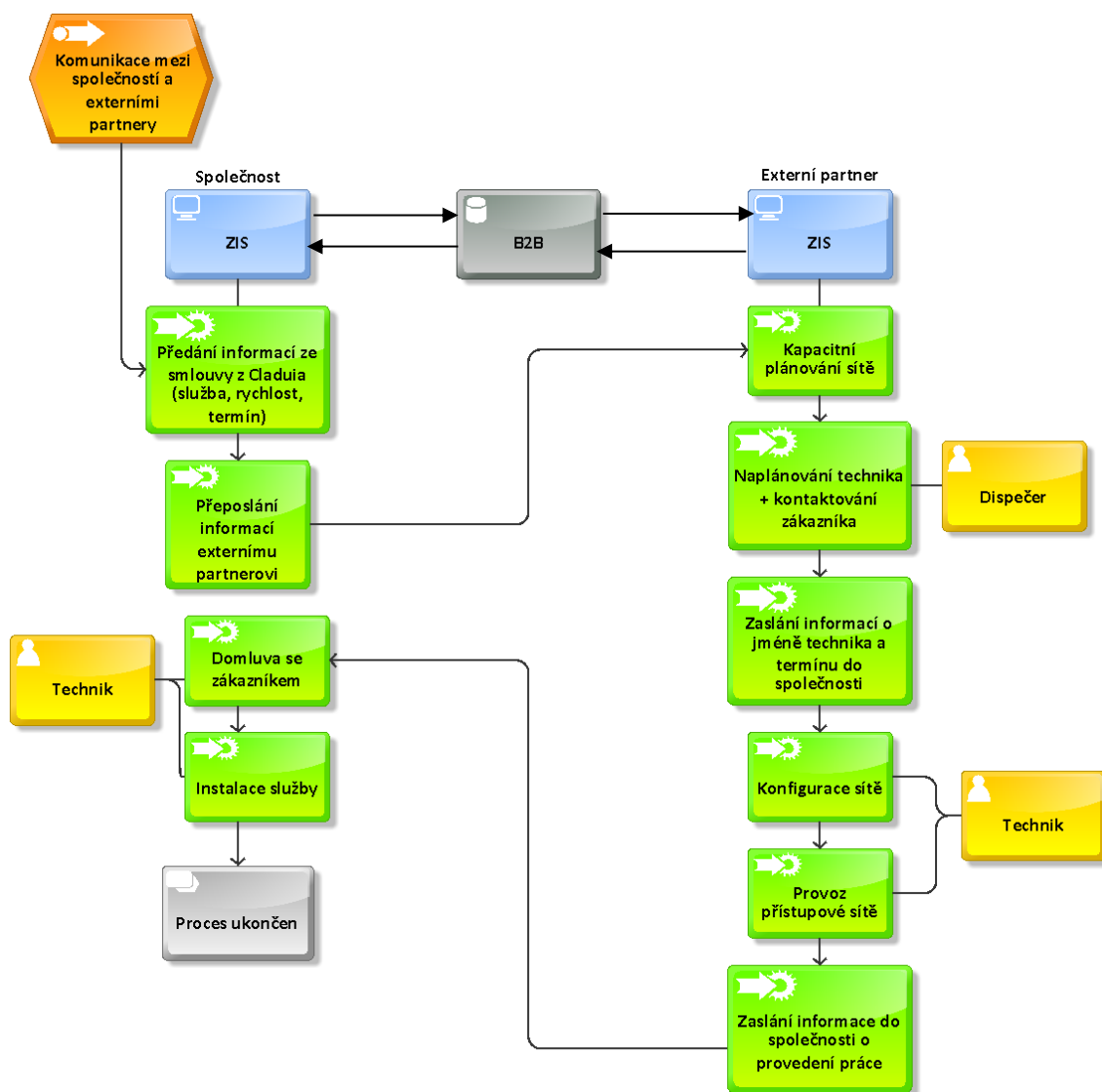
Komunikace mezi společnostmi a externími partnery, se kterými probíhá spolupráce na instalaci služeb, probíhá v systému ZIS prostřednictvím databáze (brány) B2B (zobrazeno na Obr. 14).



Obr. 14: Komunikace mezi společnostmi a externími partnery při instalaci služeb (Vlastní zpracování)

Rozdělení práce mezi techniky společnosti a externí partnery

V okamžiku, kdy jsou informace z uzavřené smlouvy se zákazníkem nahrány do ZIS společnosti, přes databázi (bránu) B2B se přesunou do ZIS externího partnera - subdodavatele (typ služby, rychlost služby, termín). Externí partner nejprve zjistí, zdali jsou v síti volné prostředky. Pokud ano, přidělí tyto prostředky (infrastrukturu) zákazníkovi. Poté dispečer naplánuje technika subdodavatele a kontaktuje zákazníka. Informace o technikovi, který bude tuto službu řešit, a o termínu řešení jsou zaslány do ZIS společnosti. Pracoviště NMC provede konfiguraci sítě a technik zajistí propojení v přístupové síti. Jakmile je tohle všechno dokončeno, technik subdodavatele zašle do ZIS společnosti informaci o tom, že svoji práci na infrastruktuře má hotovou. V tomto okamžiku si práci převzou technici ze společnosti a kontaktují zákazníka, kvůli domluvení termínu instalace služby. Proces je zobrazen na Obr. 15



Provoz služby (řešení poruch)

Výstupem je Porucha vyřešená technikem, v případě, že se jednalo o závadu na koncovém zařízení u zákazníka. Dalším výstupem je Porucha vyřešena specialistou na CNOC v případě, že šla porucha odstranit vzdáleně konfigurační změnou.

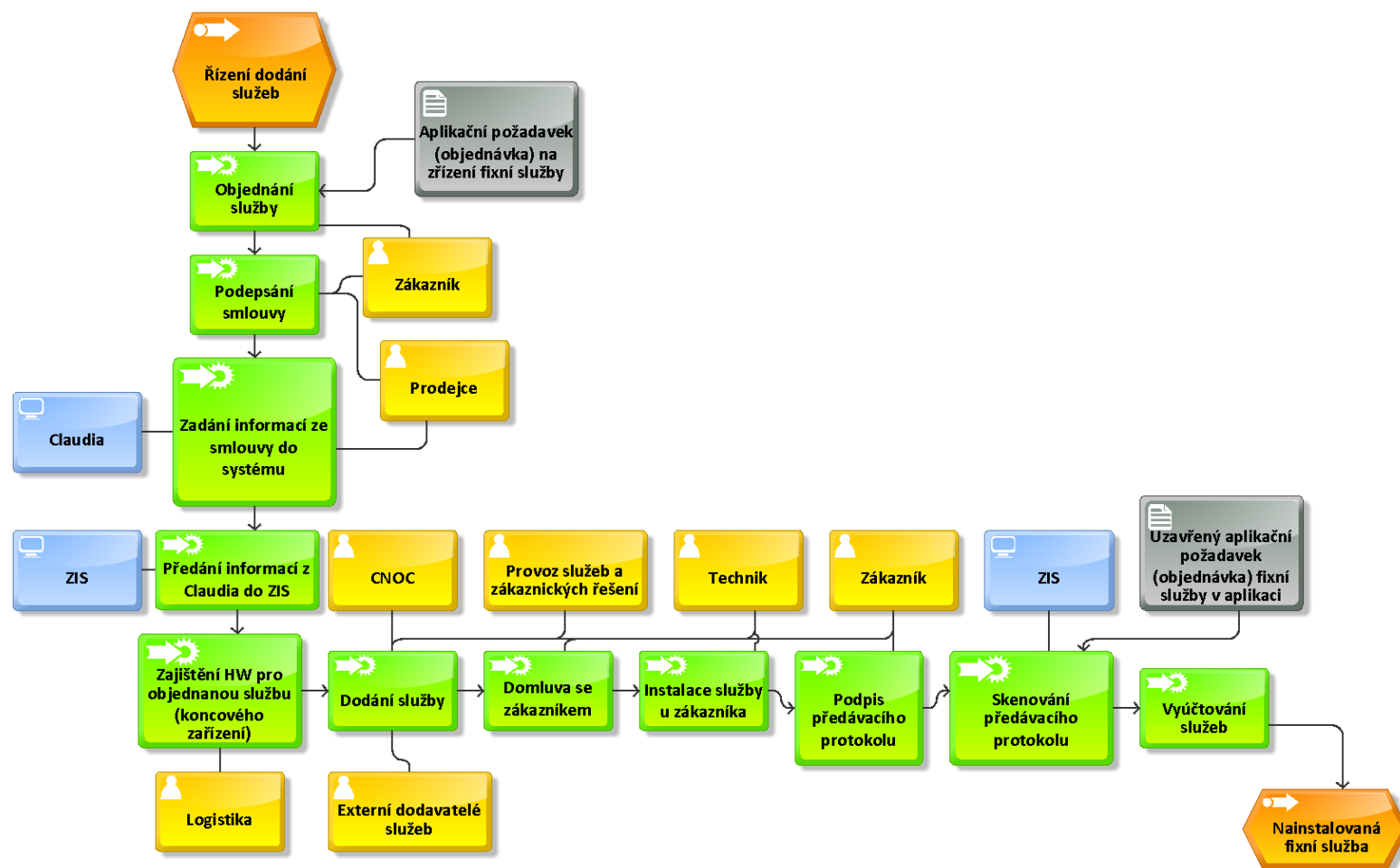
proběhne diagnostika - ověření, zda je zařízení pod napájením a popřípadě restart koncového zařízení. Pokud i po této kontrole zařízení nefunguje, pracovník call centra запиše jméno zákazníka a jeho telefon. Pomocí dohledu se pracovník pokusí zhodnotit, zda je komplikace na straně společnosti nebo externího partnera. A poté zašle poruchu na dané oddělení. Komunikace u řešení poruch probíhá stejným způsobem jako u instalace služeb (viz. Obr. 16).



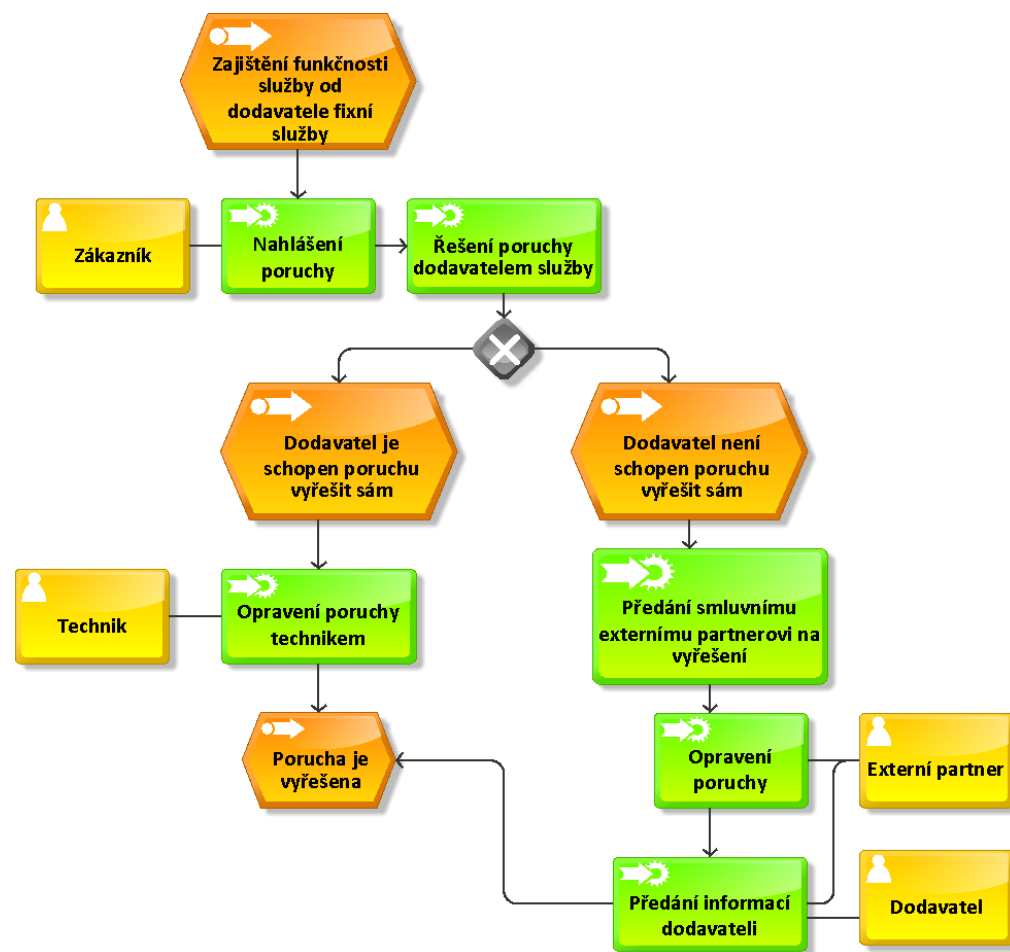
Obr. 16: Komunikace mezi společnostmi a externími partnery při řešení poruch (Vlastní zpracování)

V procesech Zřízení služby a Provoz služby jsou využívány informační systémy **Claudia**, který slouží k evidenci zákazníků. Obsahuje databázi zákazníků, plátců a produktů. V tomto systému je zpracován aplikační požadavek (objednávka) na zřízení fixní služby. **TTS** – jedná se o poruchový systém (evidence poruch), kde je zpracován poruchový lístek. **ZIS** je zákaznický informační systém, kde je evidence zákazníků, evidence smluv, evidence technických specifikací a objednávek. Slouží k úkolování techniků a je určen pro firmy. **RTS** – registr telekomunikační sítě.

Proces Řízení dodání služeb je znázorněn na Obr. 17 a proces Zajištění služeb na Obr. 18



Obr. 17: Řízení dodání služeb (Vlastní zpracování)



Obr. 18: Zajištění služeb (Vlastní zpracování)

3.4.4 Zhodnocení analytické části

Během mapování procesů se jako problém objevil způsob zpracování předávacích protokolů uvedený v kapitole Řízení dodání a zajištění služeb. Technik, který instaluje službu u zákazníka, musí nechat na konci instalace podepsat vytištěný předávací protokol. Ten pak předá dalšímu pracovníkovi, který ho naskenuje do ZIS. Tento proces je příliš zdouhavý a ztěžuje tak práci technikům. Ručně psanými poznámkami v dokumentech a jejich následným naskenováním může dojít k nečitelnosti dokumentu a tím k nemožnosti dále pracovat s poznámkami v rámci diagnostiky poruchy.

Další problém, který se objevil, je ve zdouhavé a složité komunikaci mezi společností a externími partnery. Komunikace při instalaci služby a také komunikace při řešení poruch.

Při dodávce služby externí partner kontaktuje zákazníka kvůli domluvě termínu na výstavbu infrastruktury a poté ho kvůli instalaci služby kontaktují i technici ze společnosti.

Při řešení poruch zákazník nahlašuje poruchu na call centrum a pracovník call centra pomocí dohledu zkoumá, jestli má poruchu na řešení poslat společnosti nebo externímu partnerovi. Celé řešení poruchy tedy probíhá přes pracovníka call centra, který přiděluje poruchu příslušným technikům. Vyhodnocení a následný návrh pro řešení poruchy, tzn. volba dodavatele odstranění poruchy, vyžaduje kvalifikovaného operátora call centra. Předběžná diagnostika poruchy si také vyžaduje v některých případech poměrně dlouhou komunikaci dispečera (operátora call centra) s technikem.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část je zaměřena na podporu řízení procesů ve společnosti, s cílem zvýšení spokojenosti zákazníka. Zvýšení spokojenosti zákazníka je dosaženo zkrácením doby vyřízení jeho požadavku.

Ve zhodnocení analytické části jsem vypsal problémy a úzká místa procesu instalace služeb, které vyplynuly z analýzy provedené v předchozích kapitolách.

Zaměřím se na problém zpracování předávacích protokolů. Zlepšení se pokusím navrhnout zavedením nové aplikace. Zpracování předávacích protokolů pak bude prováděno elektronicky a odpadne tak administrativní práce a problémy s tím spojené.

4.1 Návrh zpracování předávacích protokolů

Stávající řešení, které je ve firmě uplatňováno, je zdlouhavé a prodlužuje technikům práci. V následujících kapitolách popíšu podrobně návrh zpracování předávacích protokolů, který by měl přispívat tomu, aby byla usnadněna a urychlena práce techniků. Tento návrh by měl vést také k úspoře nákladů pro firmu.

4.1.1 Návrh změny procesu (změny činností procesu)

Cílem je eliminace ztrát v procesu. Jde o dva druhy ztrát, a to přeprava zbytečných informací a chyby (v papírech, chybná data, nečitelné faxy).

Pro urychlení práce techniků a celkové zlepšení procesu řízení předávacích protokolů by bylo vhodné implementovat aplikaci, která bude propojena se systémem ZIS. Načítání předávacích protokolů a následné propojení se systémem ZIS pak bude probíhat automaticky.

K této aplikaci bude sloužit tablet, který bude přidělen každému technikovi. Technik, který pojede k zákazníkovi instalovat službu, bude mít u sebe tablet, ve kterém bude mít nahrán předávací protokol k této službě. Zákazník podepíše protokol elektronicky a ten se pak automaticky uloží do ZIS.

Předávací protokol bude v tabletu vygenerován automaticky ze systému ZIS. Zobrazí se již s vyplněnými informacemi. To znamená, že bude obsahovat informace o klientovi, parametry požadované služby (typ zařízení, požadovaná rychlost služby), jméno technika.

Po podepsání předávacího protokolu zákazníkem bude automaticky odeslán zpět do ZIS a také na zákazníkův e-mail.

Ze systému ZIS budou kromě předávacího protokolu převedeny do tabletu také veškeré informace o službě. ZIS a tablet bude propojen tak, aby technik měl ve svém tabletu přístup ke všem potřebným informacím a dokumentům týkajícím se konkrétní služby. To znamená, že bude zobrazena celá historie instalované služby, bude k dispozici smlouva o službě a informace o celém průběhu instalace včetně jmen techniků podílejících se na instalaci.

Stejně informace budou k dispozici o případných poruchách služeb.

Návrh změny způsobu zpracování předávacích protokolů je zobrazen na Obr. 19



Obr. 19: Návrh zpracování předávacích protokolů (Vlastní zpracování)

4.1.2 Návrh změny odpovědností

Při používání elektronických předávacích protokolů připadá veškerá odpovědnost za protokoly na technika, který danou službu řeší.

Technik bude zodpovídat za správné vyplnění předávacího protokolu, za podpis zákazníka a za úplné načtení do ZIS. Za celkové ukončení instalace služby bude mít tedy odpovědnost technik.

4.1.3 Návrh podpory řízení procesu

V systému ZIS bude vyvinut přístup pro mobilní zařízení, díky kterému bude moci tablet se systémem komunikovat. Tento přístup bude sloužit k přenosu informací o službě ze systému ZIS do tabletu a pro přenos předávacího protokolu ze ZIS do tabletu a naopak.

Pro řešení poruch bude tablet komunikovat i se systémem TTS, kde budou vytvořeny poruchové lístky a následně zaslány do tabletu. Poruchový lístek v TTS vytvoří operátor call centra, který poruchu přijímá od zákazníka. Po vyřešení poruchy si technik v tabletu vytvoří předávací protokol o servisním zásahu, který nechá podepsat zákazníkem a ten se pak načte do ZIS.

Funkce tabletu

Technik bude mít přístup k celé historii instalované služby. To znamená, že se bude mít možnost podívat, jak probíhala celá instalace od začátku, kdo se na ní podílel, včetně termínů. Tato historie bude pro technika pouze k prohlížení, nebude mít oprávnění v ní něco měnit.

Dále si technik bude moci zobrazit smlouvu o službě, která byla uzavřena prodejcem a zákazníkem. Takže uvidí, jaké parametry zákazník požadoval, v jakém termínu a informace o zákazníkovi. Tato část bude také pouze k zobrazení.

Každý technik v tabletu uvidí seznam a historii všech služeb, které měl na starosti. Ke každé službě bude nahrána smlouva o službě a dále tabulka s termíny a jmény techniků, kteří se podíleli na instalaci, technik na konci nahraje ještě podepsaný předávací protokol.

Předávací protokol ke službě bude nejprve vygenerován v ZIS a poté automaticky zaslán do tabletu konkrétního technika. Technik si ho ve svém tabletu zobrazí a zkontroluje. Dopíše tam další potřebné informace a takto připraven může jet na instalaci k zákazníkovi. U zákazníka doplní poznámky a nechá předávací protokol podepsat, jedno vyhotovení zašle zákazníkovi do e-mailu a druhé vyhotovení odešle zpět do ZIS. Po tomto kroku uloží vyplněný a podepsaný předávací protokol k dané službě v tabletu a práce tak pro něj končí.

Zákazník, který nemá svoji e-mailovou schránku, může uvést e-mail na jakéhokoliv rodinného příslušníka, kam bude předávací protokol zaslán. Pokud zákazník nebude mít možnost uvést e-mail někoho jiného, předávací protokol bude zpracován na pobočce a zaslán zákazníkovi na adresu bydliště poštou.

Další funkcí tabletu je zobrazování poruchových lístků ke službě. Poruchový lístek je vytvořen při nahlášení poruchy zákazníkem v systému TTS. Z tohoto systému se poté automaticky zašle do tabletu technika, který na dané službě či poruše pracuje nebo pracoval. Technik se pak bude moci podívat, kdy byl poruchový lístek založen, o jakou se jedná službu, kdo službu instaloval apod. Po vyřešení poruchy musí technik poruchový lístek uzavřít a v tabletu jej uložit ke konkrétní službě.

Při zobrazení konkrétní služby v tabletu budou tedy dostupné kompletní informace. Od podepsání smlouvy přes instalaci i o případné poruše. Budou zde uloženy všechny termíny včetně jmen konkrétních techniků.

Zpětná vazba (monitoring)

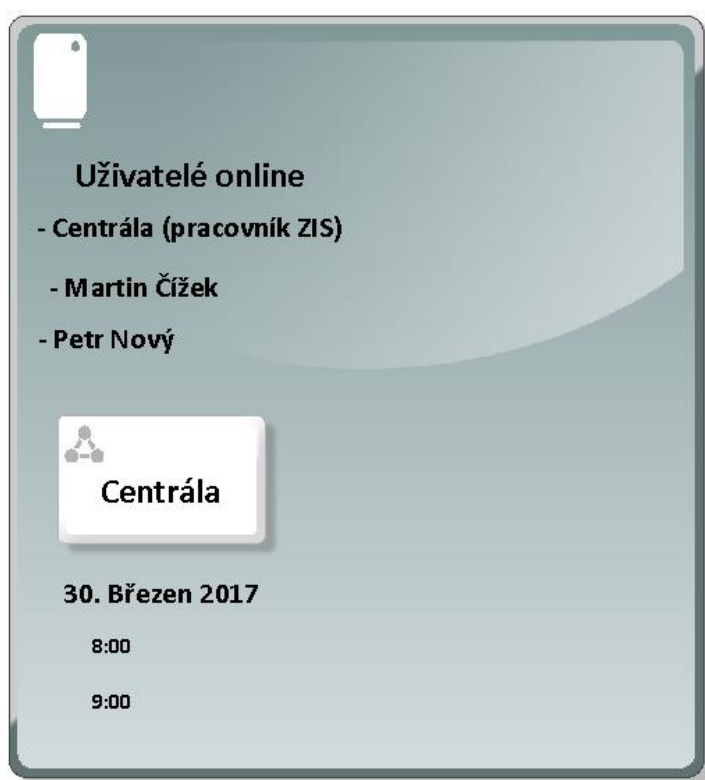
Nad celým průběhem instalace služby bude mít dohled pracovník pracující v ZIS. Tento pracovník plánuje práci technikům v ZIS. Bude tedy moci sledovat, co se s danou službou děje v daný okamžik. Bude mít možnost dohledu do tabletu technika, který bude službu instalovat u zákazníka.

Tento dohled příslušného pracovníka bude sloužit také k plánování práce. To znamená, že technik bude přes jeho tablet monitorován. Pracovník centrály tak uvidí, kde se právě jednotliví technici nachází, na jaké službě pracují a v jaké fázi instalovaná služba zrovna je. V případě, že se potom objeví nějaká další služba nebo porucha, kterou by daný technik měl při cestě, bude mu tato služba přiřazena. Technik se to dozví prostřednictvím svého tabletu, ve kterém se mu objeví tzv. poznámka od pracovníka z kanceláře. Tento pracovník zadá do ZIS jméno technika ke konkrétní službě a pracovníkovi se to automaticky načte do jeho tabletu. Technik tuto poznámku potvrdí, což se pak zpětně objeví v ZIS a bude tak jasné, že na této službě bude pracovat tento technik. Na základě reálného stavu řešení poruch technik uvidí přehled služeb, které má daný den zpracovat.

4.1.4 Návrh obrazovky tabletu

Na hlavní stránce tabletu bude vidět, kdo z techniků je právě online a budou se zde zobrazovat poznámky od pracovníků, kteří pracují v ZIS. To znamená, že například při nepředpokládaném prodloužení doby odstranění poruchy, dispečer přepřlňuje denní práci technika. Pokud dojde ke změně požadavku zákazníka, například z důvodu změny domluveného termínu, pak pomocí online připojení tabletu a monitoringu denní práce, může společnost reagovat okamžitě, což by mohlo přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníka.

Návrh hlavní strany tabletu je zobrazen na Obr. 20.



Obr. 20: Návrh hlavní strany tabletu (Vlastní zpracování)

Nabídka menu

Na tabletu bude nabídka několika různých menu. Tuto nabídku a popis jednotlivých menu obsahuje následující kapitola.

1. profil technika

Na tabletu bude nabídka menu, ve kterém každý technik bude mít svůj profil. Na profilu technika bude zobrazeno jeho jméno a osobní číslo a seznam služeb (poruch), které měl na starosti. Ke každé službě (poruše) bude vygenerovaný předávací protokol, na kterém technik musí doplnit typ zařízení, datum a čas předání zákazníkovi, jméno technika a podpis. Nakonec bude doplněno i jméno zákazníka (hůlkovým písmem) a jeho podpis.

Dále zde bude kalendář, kde bude zobrazeno, kdy je technik v práci, kdy je na instalaci, kdy má naplánovanou dovolenou. Tyto informace budou zobrazeny na centrále, aby pracovníci věděli, jak mohou konkrétnímu technikovi naplánovat práci.

2. menu zákazníci

Zde bude přístup ke všem zákazníkům. U každého zákazníka bude jeho identifikační číslo, pod kterým bude konkrétní zákazník evidován. Dále zde budou informace o zákazníkovi (jméno, adresa, telefonní kontakt a e-mail), informace o nainstalovaných službách a o všech změnách (navýšení rychlosti, změna služby apod.).

Menu zákazníci si budou moci zobrazit všichni technici a centrála. Zákazníci se budou vyhledávat podle identifikačního čísla.

3. menu poruch

Menu poruch bude sloužit k ukládání nahlášených poruch. Budou zde zobrazeny všechny čekající poruchy na opravu a všechny uzavřené poruchy včetně uzavřeného poruchového lístku.

Každá porucha bude evidována podle čísla poruchového lístku. Na poruchovém lístku bude číslo služby, na kterou je porucha nahlášena, adresa zákazníka a jeho kontakt (mobil, e-mail), hlášení zákazníka, popis poruchy po diagnostice a uzavření poruchového lístku – popis, jak byla porucha odstraněna. Poruchový lístek je pak doplněn dalšími poznámkami, jako je například neobvyklé stavy zjištěné při odstraňování poruchy, které bude možné v budoucnu vyžít pro zpřesnění diagnostiky poruch.

Poruchový lístek je znázorněn na Obr. 21.

Poruchový lístek č. 956328

Hlášení zákazníka: Služba č. 64598 - nekomunikuje

Adresa a kontakt na zákazníka

Popis poruchy po diagnostice na ústředně: Byla prověřena funkce linky a koncové zařízení nekomunikuje.

Poznámka technika

Uzavření poruchového lístku: Výměna koncového zařízení, služba odzkoušena zákazníkem.

Obr. 21: Poruchový lístek (Vlastní zpracování)

4. Plánování práce techniků

V menu organizace práce si technik bude moci zobrazit všechny služby čekající na instalaci a poruchy čekající na opravu. Součástí tohoto menu budou tzv. poznámky pro techniky, o kterých jsem se již zmiňovala v předchozí kapitole.

Pracovník centrály do této poznámky napíše identifikační číslo zákazníka (tím se automaticky zobrazí jméno zákazníka a adresa) a konkrétní informace o službě nebo poruše. Tedy informace o tom, o jakou službu nebo poruchu se jedná a co má technik provést.

Centrála určuje pořadí instalací a poruch a to podle důležitosti odstranění poruchy. Zde je rozhodujícím faktorem taky to, že si zákazník při uzavírání smlouvy o instalaci služeb mohl zvolit určitou úroveň SLA – to znamená, že si určil, do kolika hodin má být porucha odstraněna.

Stejně určuje pořadí instalací a poruch při změně termínu u zákazníka, případně přepřahuje pořadí dle aktuálního stavu služeb vycházejících z monitoringu.

5. dokumenty

Zde budou zobrazeny všechny připravené předávací protokoly k připravovaným instalacím a připravené poruchové lístky k nahlášeným poruchám. K dispozici budou také šablony předávacích protokolů pro případ, že bude technik potřebovat vytvořit předávací protokol například k vyřešené poruše u zákazníka. V tomto případě si technik vytvoří předávací protokol v tabletu sám a po podepsání zákazníkem bude načten v systému ZIS.

Předávací protokol bude po podepsání zákazníkem přesunut ke konkrétní službě do menu služeb. Poruchový lístek bude po jeho uzavření přesunut ke konkrétní poruše do menu poruch.

6. vyhledávání

Na každém tabletu bude také k dispozici vyhledávání. Zde si může technik vyhledat jakýkoliv kontakt, jakoukoliv službu nebo poruchu a způsob jejího odstranění, předávací protokol nebo poruchový lístek a také profil jiného technika.

Každá služba bude mít přiřazené své evidenční číslo. Při otevření konkrétní služby se zobrazí různé složky, například složka obsahující dokumenty ke službě (smlouva, předávací protokol).

Jak jsem se již zmiňovala, každý technik bude mít svůj profil. Při vyfiltrování konkrétního technika se pak zobrazí všechny jeho služby, na kterých se podílel.

Monitoring služby

Každá služba bude mít v systému tabletu svůj status. Služba čekající na instalaci bude mít status V přípravě. V okamžiku, kdy bude služba přidělena konkrétnímu technikovi a ten už bude mít domluvený termín se zákazníkem, se status změní na Aktivní. Až bude probíhat samotná instalace u zákazníka, bude mít služba status - Dokončuje se. Poté proběhne zpracování předávacího protokolu a tím bude daná služba nainstalována, takže bude mít status – Dokončeno. Dále zde bude status Archiv, který budou mít ty služby, které se nestihly nainstalovat v daném termínu a nebyly zrealizovány.

5 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Tato kapitola obsahuje výčet pořizovacích a provozních nákladů, které by firmě vznikly, kdyby se rozhodla zavést změny plynoucí z mého návrhu řešení. Dále jaké by byly přínosy optimalizace pro firmu a jaká by firmě vznikla úspora peněz v různých oblastech.

5.1 Pořizovací náklady

Pro zavedení návrhu ve firmě by bylo potřeba vyvinout v systému ZIS přístup pro mobilní zařízení (mobile office) do stávajícího IS. Tento modul by sloužil pro přístup mobilního zařízení a zpřístupnění potřebných informací ze systému ZIS prostřednictvím zabezpečeného připojení.

Vývoj aplikace byl odhadnut na 150 000 Kč.

Dalším pořizovacím nákladem by byl nákup tabletů a ke každému tabletu dotykové pero – stylus.

Tablet, který by firma zakoupila, by měl mít alespoň tyto parametry:

- odolnost proti opotřebení, vodě, prachu a teplotě (do -30°C),
- komunikace - podpora 4G/LTE, GPS,
- dotyková obrazovka,
- procesor – 2 jádra, interní paměť 64 GB, operační paměť 4 GB,
- operační systém Google Android,
- velikost displeje – 10".

Ve firmě pracuje 100 techniků a každému z nich musí být zakoupen tablet a dotykové pero. Tablety dohledané na internetu stojí například 10 990 Kč/ks. Pro 100 techniků nám tedy vznikne náklad 1 099 000 Kč. Ke každému tabletu bude zakoupen stylus za 922 Kč/ks. Celkově tedy vznikne náklad 92 200 Kč. Celkový náklad na všechny tablety a stylusy je 1 191 200 Kč.

Do pořizovacích nákladů by patřilo také proškolení techniků k obsluze nové aplikace, aby byli schopni ji efektivně využívat. Toto školení je v ceně 300 Kč/technik. Pro 100 proškolených techniků vzniká náklad celkem 30 000 Kč.

Shrnutí pořizovacích nákladů obsahuje následující tabulka.

Tab. 1: Pořizovací náklady (Vlastní zpracování)

Náklad	Kč
Vývoj aplikace	150 000
Tablet + stylus	1 191 200
Proškolení techniků	30 000
Celkem	1 371 200

5.2 Provozní náklady

Při aktualizacích systému, pokud se narazí na technický limit zařízení, už není možný další upgrade systému. Předpokladem je tedy častější výměna mobilních zařízení.

Navržené řešení si nevyžádá zvláštní provozní náklady, protože vše bude řešeno v rámci provozu systému ZIS. Otázkou však zůstává provoz koncových zařízení, zda tablet v průběhu jeho životnosti bude i nadále použitelným zařízením z hlediska technického řešení a zda bude takové koncové zařízení nutné vyměnit například po dvou letech používání. Z tohoto důvodu nebyly provozní náklady odhadovány.

5.3 Přínosy optimalizace

Za hlavní přínosy optimalizace procesu považují:

Zvýšení rychlosti zpracování zákaznických požadavků, a to tím, že předávací protokol se okamžitě po podepsání zákazníkem přenesení do ZIS a pracovní příkaz se automaticky uzavře. To vede k růstu efektivity práce a větší spokojenosti zákazníků. Úspora pro firmu tímto vzniká v oblasti nákladů na techniky.

Ušetření najetých km služebním vozidlem. To znamená, že technik po předání služby zákazníkovi může celý proces instalace služby na místě uzavřít a hned si převzít další instalaci nebo poruchu služby, a tím neprojezdí zbytečné km.

Ušetření administrativní práce, jako je například skenování a kopírování předávacích protokolů. Po zavedení optimalizace proběhnou všechny tyto činnosti elektronicky prostřednictvím tabletu. Administrativních pracovníků je ve firmě 10 a denně tímto ušetří každý pracovník 1,6 hodin své práce. Firmě tak vznikne úspora v oblasti nákladů na administrativní pracovníky.

Tím vzniká také **úspora nákladů na tiskárnu**, včetně papírů, tonerů atp.

5.4 Úspora nákladů

Přehled nákladů před optimalizací znázorňuje následující tabulka.

Tab. 2: Přehled nákladů před optimalizací procesu (Vlastní zpracování)

Oblast	Náklady [Kč/rok]
Práce techniků na realizaci služeb	38 400 000
Služební vozidlo	3 240 000
Administrativní práce	3 456 000
Náklady na tiskárnu	29 600
Celkem	45 125 600

Přehled nákladů po optimalizaci znázorňuje následující tabulka.

Tab. 3: Přehled nákladů po optimalizaci nákladů (Vlastní zpracování)

Oblast	Náklady [Kč/rok]
Práce techniků na realizaci služeb	32 640 000
Služební vozidlo	2 754 000
Administrativní práce	2 764 800
Náklady na tiskárnu	18 275
Celkem	38 177 075

Vzniklou úsporu peněz v jednotlivých oblastech obsahuje **tab. 4**.

Tab. 4: Vzniklá úspora peněz (Vlastní zpracování)

Oblast	Úspora [Kč/rok]
Práce techniků na realizaci služeb	5 760 000
Služební vozidlo	486 000
Administrativní práce	691 200
Náklady na tiskárnu	11 325
Celkem	6 948 525

5.5 Výsledek návrhu

Z předchozí kapitoly plyne, že po optimalizaci procesu bude na dodávkách služeb pracovat o 15 % méně techniků a o 20 % méně administrativních pracovníků. Zbylé nakoupené tablety budou použity jako náhradní díly pro případ vzniklých závad na používaných tabletech nebo k testování nových aplikací.

Návrh vede k odstranění zjištěných nedostatků současného stavu. Dojde také k odstranění několika druhů plýtvání v administrativě, které jsem uváděla v prvních kapitolách práce.

Výsledkem návrhu je zejména:

- přesnější a efektivnější plánování práce techniků,
- zvýšení rychlosti zpracování požadavků zákazníka, to vede k růstu kvality,
- snížení času zpracování procesů, tím se dosáhne zvýšení efektivity,
- jednoznačný koloběh dokumentů a tím snížení rizika chyby lidského faktoru,
- jednotný způsob evidence získaných dat,
- veškerá data o konkrétní službě jsou přehledně upořádána na jednom místě,
- odpadá přeprava zbytečných informací – přenášení dokumentů k podpisu nebo ke kopírce,
- odstranění zbytečného pohybu na pracovištích – chození ke kopírce, hledání podkladů,
- odstranění chyb v dokumentech.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl návrh procesů instalace služeb, který povede k jejich zeštíhlení a podpoře rozhodování v informačních systémech společnosti. Navrhnutá optimalizace by měla přispívat k tomu, aby byl daný proces prováděn rychleji a efektivněji a aby bylo docíleno větší spokojenosti zákazníků.

V první části práce jsem popsala základní pojmy dané problematiky. Nejprve jsem popsala samotný pojem proces, jeho charakteristiky a členění na hlavní, řídicí a podpůrné procesy. Poté jsem vymezila pojmy zlepšování a optimalizace procesů. Dále jsou popsány základní metody řízení procesů a nakonec teoretické části jsem se zaměřila na pojem štíhlý podnik a hlavně na část štíhlá administrativa.

Další část práce byla zaměřena na zmapování a analýzu současného stavu procesů. Nejprve na základě globální analýzy, kde je popsána procesní mapa společnosti a jednotlivé procesy. Poté jsem provedla detailní analýzu, kde jsem detailně popsala proces Instalaci služeb.

Na základě provedených analýz jsem identifikovala místa, ve kterých je nezbytné provést zlepšení. Další část práce pak byla zaměřena na návrhy řešení těchto míst.

Návrh je zaměřen na zlepšení zpracování předávacích protokolů při procesu instalace služeb a řešení poruch. Navrhla jsem zavedení nové aplikace a zpracování předávacích protokolů elektronicky, což bude probíhat prostřednictvím tabletu, který bude vlastnit každý technik.

Nakonec praktické části jsem zhodnotila můj návrh řešení z ekonomického hlediska. Nejprve jsem vyčíslila všechny pořizovací a provozní náklady, které by vznikly při zavádění návrhu. Poté jsem vyčíslila úsporu peněz, která nastane v okamžiku, kdy by se zavedlo používání tabletu. Tato úspora vznikne v několika oblastech – práce technika na realizaci služby, najeté km služebním vozidlem, administrativní práce, náklady na tiskárnu.

V této chvíli záleží na samotné firmě, zda bude chtít návrhy z mé bakalářské práce využít v praxi. V každém případě by tato práce měla sloužit jako podklad, který přináší podněty a návrhy ke zlepšování i základ pro další procesní rozvoj. Po přečtení by mělo být jasné

vidět, kde jsou v podnikových procesech nedostatky a slabá místa a mělo by se na tyto místa tedy do budoucna zaměřit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Businessinfo: Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-31757.html#!&chapter=1>

CARDA, Antonín a Renáta KUNSTOVÁ. 2003. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 155 s. ISBN 80-247-0666-0.

DLOUHÝ, Martin. 2007. *Simulace podnikových procesů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 201 s. ISBN 978-80-251-1649-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

Ipa: Štíhlá administrativa [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/stihla-administrativa>

LUŇÁČEK, Jiří a Tomáš HERALECKÝ. 2009. *Optimalizace podnikových aktivit*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 118 s. ISBN 978-80-7418-043-9.

PANDE, Peter S, Robert P NEUMAN a Roland R CAVANAGH. 2002. *Zavádíme metodu Six Sigma aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. Brno: TwinsCom, s.r.o, 416 s. ISBN 80-238-9289-4.

HALUZÍK, Roman. *Businessworld: Business Continuity Management a aplikovaná metodika* [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/aktuality/business-continuity-management-a-aplikovana-metodika-2729>

ŘEPA, Václav. 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 265 s. ISBN 80-247-1281-4.

ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

Řízení procesů (Process Management): Management mania [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

Slovník cizích slov [online]. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/optimalizace-optimalisace>

STÖHR, Tomáš. *Escare: Štíhlá administrativa* [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.escare.cz/lean-healthcare/odborne-clanky/item/17-stihla-administrativa>

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

Vom Brocke, J., Mathiassen, L. & Rosemann, M. *Bus Inf Syst Eng* (2014) 6: 189. doi:10.1007/s12599-014-0330-8

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BRP	– Business Process Reengineering (Reengineering podnikových procesů)
BCM	– Business Continuity Management (Řízení kontinuity činností organizace)
BPM	– Business Process Management (Procesní řízení)
IT	– informační technologie
EDW	– Enterprise Data Warehouse (Podnikový datový sklad)
IMS	– Information Management System (Systém řízení informací)
EMS	– Environmental Management System (Systém environmentálního managementu)
ECM	– Enterprise Content Management (Nástroje umožňující spravovat elektronický obsah)
SAP	– Systém, Aplikace, Produkty
ERP	– Enterprise Resource Planning (plánování podnikových zdrojů)
SRM	– Supplier Relationship Management (Řízení dodavatelských vztahů)
IAM	– Identity and Access Management (Správa identit a přístupů)
IS	– informační systém
CD	– Consumer Division (Spotřebitelská divize)
BD	– Business Division (Obchodní divize)
SFA	– Sales force automation (Automatizace prodejních sil)
CRM	– Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
ICT	– Information and Communication Technology (Informační a komunikační technologie)
POS	– Pokladní systém
CTI	– Computer Telephony Integration
CC	– call centrum
D2D	– door to door
TSS	– technická specifikace služby
ST	– Sales Tool (Nástroj prodeje)
TTS	– troubleticketing system
NDW	– Network Data Warehouse
SDMT	– System Database Managing Tool
RTS	– Registr telekomunikačních sítí
ZIS	– zákaznický informační systém

VTA – veřejný telefonní automat
SLA – Service Level Agreement
BGH – Bill generation handler
RMCA – Systém pro správu a vymáhání pohledávek
ASPI – Automatizovaný systém právních informací
AP – alternativní poskytovatelé
CNOC – Customer Network Operation Centre (Zákaznické centrum řízení sítí)
HW – hardware
B2B – Business to Business
NMC – Network Management Center (Centrum řízení sítí)
PPS – provoz přístupové sítě
POBJ – požadavek na objednávku
KPS – kapacitní plánování sítě
SW – software
RPS – registr přenosové sítě
SIPO – Sdružené inkaso plateb obyvatelstva
IP – Internet Protocol (Protokol internetu)

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Plýtvání v administrativě – příklady plýtvání	23
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma procesu	13
Obr. 2: Základní členění procesů	15
Obr. 3: Štíhlá administrativa	21
Obr. 4: Organizační struktura společnosti	25
Obr. 5: Procesní mapa společnosti	28
Obr. 6: Odpovědnost za procesy	29
Obr. 7: Řízení rizik	30
Obr. 8: Nákup	42
Obr. 9: Procesy spadající pod Informační systémy	44
Obr. 10: Instalace služeb	46
Obr. 11: Nabídky a zákaznická řešení	48
Obr. 12: Rozdělení procesu Řízení dodání a zajištění služeb	49
Obr. 13: Způsob zpracování předávacích protokolů	51
Obr. 14: Komunikace mezi společnostmi a externími partnery při instalaci služeb	52
Obr. 15: Rozdělení práce a komunikace při instalaci služeb	53
Obr. 16: Komunikace mezi společnostmi a externími partnery při řešení poruch	54
Obr. 17: Řízení dodání služeb	55
Obr. 18: Zajištění služeb	56
Obr. 19: Návrh zpracování předávacích protokolů	60
Obr. 20: Návrh hlavní strany tabletu	63
Obr. 21: Poruchový lístek	65

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Pořizovací náklady	68
Tab. 2: Přehled nákladů před optimalizací procesu	69
Tab. 3: Přehled nákladů po optimalizaci nákladů	70
Tab. 4: Vzniklá úspora peněz	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Předávací protokol o připojení ke službám k datové síti

Příloha 2: Předávací protokol o odpojení služby datové sítě

Příloha 3: Předávací protokol o servisním zásahu u uživatele datové sítě

Příloha 1: Předávací protokol o připojení ke službám datové sítě

PROTOKOL O PŘIPOJENÍ KE SLUŽBÁM DATOVÉ SÍTĚ

Číslo smlouvy: _____

CASE ID: _____ ID TS _____

I

Dne _____ byla předána do užívání služba _____

(IP)DNA - mnemo / _____ / _____ /

hostname / sec.hostname / _____ /

tel.ISDN: _____

Uživatel: _____

Jméno zástupce: _____ telefon: _____

fax/email: _____

Umístění zařízení - přesná adresa: _____

_____ patro: _____ místnost č.: _____

Připojení služby se týká následujících zařízení:

Č.	Typ zařízení	Kód zařízení	Výrobní číslo	MAC adresa	Poznámka / čárový kód

Poznámka (technické údaje):

označení okruhu	přenosová rychlost:	rozhraní:
-----------------	---------------------	-----------

IP LAN portu: _____ proxy server: _____ port: _____

jiné: _____

Provozovatel:

jméno zástupce: _____

Děkujeme za důvěru, kterou jste nám projevíli, a věříme, že budete s naší službou spokojeni.

Dotazy ohledně využívání datové sítě, změn parametrů účastnické přípojky apod. Vám ochotně zodpoví pracovníci Prodej/ Péče o zákazníky		V případě technických problémů s provozem Vaší datové přípojky se obraťte na Řídicí střediska datových sítí
Telefon 1		
Telefon 2		
Telefon 3		
E-mail		

Uživatel tímto potvrzuje, že převzal zařízení dle specifikace v tabulce s výše uvedeným číslem smlouvy.

Datum: _____ Datum: _____

Podpis odpovědného zástupce

Podpis pověřeného pracovníka
Uživatele

Příloha 2: Předávací protokol o odpojení služby datové sítě

PROTOKOL O ODPOJENÍ SLUŽBY DATOVÉ SÍTĚ

Číslo smlouvy: _____

CASE ID: _____ ID TS: _____

D

Dne _____ byla odpojena z provozu služba _____

(IP)DNA - mnemo / _____

hostname / sec.hostname / _____ / _____ / _____

tel.ISDN: _____

Uživatel: _____

Jméno zástupce: _____ telefon: _____

fax/email: _____

Umístění zařízení - přesná adresa: _____

patro: _____ místnost č.: _____

Odpojení se týká následujících zařízení:

Č.	Typ zařízení	Kód zařízení	Výrobní číslo	Počet	Poznámka

Provozovatel:

Jméno zástupce: _____

Děkujeme za důvěru, kterou jste nám projevili, a věříme, že jste byli s naší službou spokojeni.

Dotazy ohledně využívání datové sítě, změn parametrů účastnické přípojky apod. Vám ochotně zodpoví pracovníci Prodej/ Péče o zákazníky		V případě technických problémů s provozem Vaší datové přípojky se obračejte na Řídicí střediska datových sítí
Telefon 1		
Telefon 2		
Telefon 3		
E-mail		

Provozovatel tímto potvrzuje, že odpojil a převzal¹ - nepřevzal¹ výše uvedené zařízení.

Datum: _____

Datum: _____

Podpis odpovědného zástupce

Podpis pověřeného pracovníka
uživatele

¹ Nehodící se škrtněte

Příloha 3: Předávací protokol o servisním zásahu u uživatele datové sítě

PROTOKOL O SERVISNÍM ZÁSAHU U UŽIVATELE DATOVÉ SÍTĚ

Číslo smlouvy: _____

CASE ID: _____ ID TS: _____

S

Dne _____ byl proveden servisní zásah na zařízení _____

- přímá síťová adresa (DNA/hostname): _____

- prostřednictvím veřejné telefonní sítě telefonní číslo: _____

Uživatel: _____

Jméno obsluhy datové stanice: _____ telefon: _____

fax/email: _____

Umístění datové stanice - přesná adresa: _____

patro: _____ místnost č.: _____

Provozovatel:

Jméno zástupce: _____

Datum a čas odstranění poruchy: _____

Druh a popis závady/stav servisovaného zařízení: _____

Způsob odstranění: _____

Děkujeme za důvěru, kterou jste nám projevili, a věříme, že budete s naší službou spokojeni.

Dotazy ohledně využívání datové sítě, změn parametrů účastnické přípojky apod. Vám ochotně zodpoví pracovníci Prodej/ Péče o zákazníky		V případě technických problémů s provozem Vaší datové přípojky se obračejte na Řídicí střediska datových sítí
Telefon 1		
Telefon 2		
Telefon 3		
E-mail		

Datum:

Datum:

Podpis odpovědného zástupce

Podpis pověřeného pracovníka
uživatele